



**School of
Management and Law**

Zukünftige Skills-Profile in der Rückversicherung

**Ein Konzept zur Identifizierung und Schliessung
von Skills Gaps in Rückversicherungs-
unternehmen**

**Eine Studie der Abteilung Banking, Finance,
Insurance**

Uwe Carl

IMPRESSUM

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Abteilung Institut für Risk & Insurance
www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/iri/

Projektleitung, Kontakt

Dr. Uwe Carl
uwe.carl@zhaw.ch

Januar 2021

Copyright © 2021,
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der
Abteilung Institut für Risk & Insurance der
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Vorwort

Our world is changing – and this is nothing new. What is new is the speed and pervasive nature of technology-driven advances and their impact, which demands adaptation, evolution, and – in some cases – disruption. The reinsurance industry will meet the ongoing challenges and the opportunities ahead with communities of continuously upskilling experts.

From a life spent in this industry, I can say that we have always adapted, always learned, and always improved. I can also say that never before have external forces required us to change as much and at such speed. We have always been a data-driven business, but never before has there been so much easily available and accessible data. A world that delivers a continuous flow of rich data enables the creation of next generation underwriting. The way we model, understand and price risk, is changing. We will also see new products and services, new players and new partnerships, driven by technology, data and digital ecosystems.

The next ten years are of fundamental importance to the reinsurance industry. We must transform from data-supported companies to data-led companies. Technological advances deliver untold potential – and I'm convinced that we will realize that potential with intelligent automation – a hybridized process combining the best of both human and machine intelligence. Between now and 2030, experts across our industry must upskill to acquire the digital savvy we will need to succeed. We currently have four generations in our workforce, each requiring a different approach, but each needing to evolve. As for new talent, I expect educational institutions to teach with our tech-driven industry in mind. As we advance, we need underwriters, engineers and actuaries – experts across the entire value-chain – infused with in-depth data skills.

I invite you to immerse yourself in this study. Assessments are essential, and this study will help determine the skills required for our dynamically changing environment. This goes, of course, far beyond technology. It may appear counterintuitive initially, but I believe that technological advances will increasingly allow us to bring more of our inherently human skills to the fore. Our 'soft skills' need just as much attention, focus and development since these will lead us into a more sustainable and inclusive future with empathy, creativity and fairness.



Thierry Léger,
Group Chief Underwriting Officer

Swiss Reinsurance Company Ltd

Management Summary

Der Rückversicherungssektor durchläuft **turbulente Zeiten**. Externe Herausforderungen wie der Klimawandel, geopolitische Unsicherheiten und ein intensiver Wettbewerb, aber auch die Entwicklung alternativer Marktstrukturen, eine verschärfte Regulierung und die fortschreitende Digitalisierung setzen die Rückversicherungsunternehmen unter Druck. Bewährte Geschäftsmodelle stehen plötzlich auf dem Prüfstand und Anpassungen sind notwendig, damit die Unternehmen auch langfristig profitabel wirtschaften können. Da die Rückversicherung primär von den Kenntnissen und Fähigkeiten ihrer in der Regel hochqualifizierten Mitarbeitenden lebt – nicht ohne Grund nennt sie sich eine **«Knowledge Industry»** (Swiss Re, 2019a; Scor, 2020) –, kommt **dem richtigen Skills Mix¹** eine herausragende Bedeutung zu.

Es ist unabdingbar, dass die Skills in einem Unternehmen dem dynamischen Umfeld zeitnah angepasst werden, um bestehende Kompetenzlücken zu schliessen oder solche Skills Gaps erst gar nicht entstehen zu lassen. Diese Studie möchte einen Beitrag dazu leisten, die **zukünftig in Rückversicherungsunternehmen erforderlichen Skills zu bestimmen** und **Skills Gaps zu identifizieren**, sowie Handlungsoptionen aufzeigen, wie diese Skills Gaps geschlossen werden können.

Unter Berücksichtigung **branchenrelevanter Einflussfaktoren** werden dazu **fünf Szenarien** erarbeitet, mit denen sich die Rückversicherungswirtschaft im Jahr 2030, in naher Zukunft also, konfrontiert sehen könnte. Diese dienen als Grundlage, um mögliche Auswirkungen auf die **zukünftige Beschäftigungssituation** und die **zukünftigen Skills-Profile in fünf ausgewählten Kernfunktionen** der Unternehmen (Business Development, Client Management, Underwriting, Operations, Claims) zu diagnostizieren. In einem weiteren Schritt werden die gegenwärtigen den zukünftig erforderlichen Skills-Profilen gegenübergestellt, um Skills Gaps zu identifizieren. Welche Massnahmen für ein Rückversicherungsunternehmen in Betracht kommen, um diese Lücken zu schliessen, wird abschliessend behandelt.

Unter Einbeziehung **von Bewertungen von Rückversicherungsmanagern** können folgende Erkenntnisse aus der Studie gewonnen werden:

Szenarien – Die Rückversicherung von morgen

Von den in dieser Studie formulierten **Szenarien (statisch, digital, innovativ, disruptiv)** werden das digitale und das innovative Szenario als diejenigen gesehen, die bis 2030 am ehesten eintreten. Als noch wahrscheinlicher wird eine Kombination aus diesen beiden Szenarien beurteilt.

Charakteristisch für beide Szenarien ist, dass Rückversicherungsunternehmen verstärkt kundenspezifische Produkt- und Serviceleistungen anbieten, einen mittleren bis starken Einsatz von digitalen Technologien forcieren, neben der klassischen Risikoübernahme vermehrt risikobezogene Beratungsleistungen anbieten und sich in einem gemässigten Rahmen in alternativen Marktstrukturen, wie sie in digitalen Distributionsplattformen oder White-Label-Lösungen zum Ausdruck kommen, engagieren.

¹ Als Skills werden im Rahmen dieser Studie Kompetenzen in einem weiten Sinn verstanden. Dieser Kompetenzbegriff umfasst das Potenzial einer/eines Mitarbeitenden, Arbeitsanforderungen und -situationen in der Praxis zu bewältigen. Zu diesem Potenzial gehören nicht nur Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Problemlösung, sondern auch die Motivation, Bereitschaft und Fähigkeit, diese Problemlösung im sozialen Umfeld situationsgerecht und verantwortlich umzusetzen (vgl. Euler, 2013).

Entwicklung der Beschäftigungssituation

Nach dem kontinuierlichen Beschäftigungsanstieg der vergangenen Jahre ist davon auszugehen, dass die Zahl der Mitarbeitenden in der Rückversicherung, je nach Szenario, in Zukunft eher stagnieren oder sogar abnehmen wird. Erklären lässt sich dies mit einem anhaltend starken Kostendruck und unsicheren Zukunftsaussichten. Vor allem in den Bereichen mit administrativen Tätigkeiten – im Underwriting, im Schadenmanagement und in der Vertragsverwaltung – werden je nach Grad der Digitalisierung unterschiedlich viele Stellen abgebaut werden. Zunehmen dürfte dagegen die Zahl von Mitarbeitenden in den Bereichen Business Development und digitale Technologien, ausgehend allerdings von einem niedrigen Niveau.

Änderung der Skills-Profile

- **Fachliche**, primär **rückversicherungsspezifische Skills** werden weiterhin essenziell bleiben. Insgesamt werden die Anforderungen in diesem Kompetenzbereich noch weiter steigen, vor allem wegen der zunehmenden Komplexität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen sowie der vermehrt bereichsübergreifenden Tätigkeiten und einer stärkeren Vernetzung in digitalen Ökosystemen. Dies verlangt u. a. mehr Expertise in Erstversicherungsprodukten und -dienstleistungen, erhöhte Beratungskompetenzen und ein erweitertes Wissen zu Einflussfaktoren, die massgeblich auf die Value Chain der Erst- und Rückversicherer einwirken.
- Über fortgeschrittene **digitale Skills** werden bis zum Jahre 2030 fast alle Mitarbeitenden in Rückversicherungsunternehmen verfügen müssen. Dies gilt in besonderem Masse auch für die zentralen Funktionsbereiche Underwriting, Claims und Operations. Der Einsatz von digitalen Plattformen und Tools, etwa im Rahmen von Predictive Modelling, Machine Learning und Blockchain, wird für viele Mitarbeitende in diesen Kernbereichen zum erforderlichen Skills Set gehören.
- Die sogenannten Soft Skills, gemeint sind damit in dieser Studie **Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen**², werden sich in naher Zukunft wandeln. Die Anforderungen an analytisches Denken, an Kreativität und Offenheit gegenüber Innovationen werden erheblich steigen. Darüber hinaus werden Anpassungsfähigkeit, das Arbeiten in funktions- und unternehmensübergreifenden Teams, eigenverantwortliches Arbeiten und die Bereitschaft zu kontinuierlichem Lernen zentrale Kompetenzen für Mitarbeitende in Rückversicherungsunternehmen werden.

Optionen und Empfehlungen zur Schliessung von erkannten Skills Gaps

- Mit **Hiring** und **Contracting** lassen sich bestehende Kompetenzlücken nur zum Teil schliessen, weil sowohl Rückversicherungsspezialistinnen und -spezialisten als auch Digital Experts nur sehr limitiert auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind.
- Dem **Upskilling** der Mitarbeitenden kommt deshalb eine grosse Bedeutung zu. Neben den klassischen Massnahmen wie **On-the-Job-Training, Projektarbeit und Job-Rotation** bieten sich **massgeschneiderte Aus- und Weiterbildungskonzepte** an, mit denen schnell und flexibel auf Veränderungen der unternehmensexternen und -internen Umwelt reagiert werden kann.
 - Zur Förderung von **digitalen Skills und Soft Skills** steht eine umfangreiche Palette an Schulungen von externen Anbietern zur Verfügung. Das **externe Angebot an Aus- und Weiterbildungen, die zeitnah und zukunftsorientiert (rück-)versicherungsbezogene Themen** behandeln – spezifisch oder in Kombination mit digitalen Themen –, ist hingegen dünn. In der Regel können sich nur grosse Rückversicherungsunternehmen eine umfassende interne Aus- und Weiterbildungsorganisation leisten; wegen der damit verbundenen Kosten sind sie allerdings immer weniger dazu bereit. Daher gibt es zunehmend Bestrebungen, interne **Knowledge Sharing Platforms** einzurichten.

² Begriff in Anlehnung an Euroforum (2019)

- Ergreifen Rückversicherungen Upskilling-Massnahmen, bleibt ihr Blick allerdings stark nach innen gerichtet, während relevante Entwicklungen in branchenfremden Märkten und im Bereich der Technologien oft übersehen werden. Anzuraten ist daher eine engere **Zusammenarbeit zwischen den Rückversicherungsunternehmen und Akteuren, mit denen sie an (digitalen) Ökosystemen partizipieren**, wie Kunden, Bildungsinstitutionen, InsurTechs etc. Auf diese Weise können – insbesondere unter Nutzung von digitalen Plattformen – flexible, personalisierte und topaktuelle Aus- und Weiterbildungsangebote geschaffen werden.
- Dies muss einhergehen mit **systematisch arbeitenden, längerfristig ausgelegten Programmen zur Identifizierung und Schliessung von Skills Gaps**. Letztlich liegt es sowohl in der Verantwortung des Managements als auch in der Verantwortung jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters, ob die Anpassung der Skills-Profile gelingt: Das Management muss eine unternehmensweite Lernkultur etablieren, aber die Mitarbeitenden müssen diese Lernkultur auch annehmen und ihre individuellen Skills aus eigener Initiative heraus den zukünftigen Herausforderungen anpassen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Management Summary	4
Inhaltsverzeichnis	7
1. Die Studie im Überblick	8
1.1. Ausgangslage und Fragestellung	8
1.2. Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung	9
1.3. Methodik	9
2. Trends erkennen, Szenarien entwickeln	13
2.1. Wichtige Einflussfaktoren	13
2.2. Resultierende Herausforderungen und der Druck zur Veränderung	16
2.3. Mögliche Szenarien als Grundlage für zukünftige Geschäftsmodelle	17
3. Entwicklung der Beschäftigung und der Skills-Profile	21
3.1. Beschäftigungssituation	21
3.2. Heutige Aufgaben und benötigte Skills in Kernfunktionen	23
3.3. Zukünftige Aufgaben und benötigte Skills in Kernfunktionen	27
4. Resultierende Skills Gaps erkennen und schliessen	34
4.1. Skills Gaps erkennen	34
4.2. Skills Gaps schliessen	36
5. Optionen zur Schliessung von Skills Gaps bis 2030	43
5.1. (Rück-)Versicherungsfachliche Skills	43
5.2. Digitale Skills	44
5.3. Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen als weitere Skills	46
6. Empfehlungen	47
Literaturverzeichnis	50
Abbildungsverzeichnis	55
Tabellenverzeichnis	56
Autoren	57

1. Die Studie im Überblick

1.1. AUSGANGSLAGE UND FRAGESTELLUNG

Der globale Rückversicherungssektor steht vor massiven Herausforderungen. Innovation, Digitalisierung, Disruption und Konsolidierung sind nur einige Stichwörter, die gegenwärtig in der Branche intensiv diskutiert werden (Deloitte, 2018). Wie die Versicherungswirtschaft insgesamt verändert sich die Rückversicherungsbranche schneller als je zuvor. Auslöser dieses Wandels sind vor allem:

- Änderungen des Nachfrageverhaltens der Kunden;
- der verstärkte Einsatz digitaler Technologien sowohl im Erst- wie auch im Rückversicherungsmarkt;
- die sich stark wandelnde Risikolandschaft, induziert insbesondere durch den Klimawandel, das Aufkommen neuartiger Risiken, die zunehmende Regulierung auf nationaler und supranationaler Ebene sowie die volatilen geopolitischen Rahmenbedingungen;
- die schwierig abzuschätzenden makroökonomischen Entwicklungen in einem Umfeld anhaltend tiefer Zinsen und einer Pandemie wie COVID-19;
- die Entwicklung alternativer Marktstrukturen durch das Aufkommen von InsurTechs und digitaler Ökosysteme, den anhaltenden Zufluss von alternativem Kapital sowie die Entstehung eines börsenbasierten Sekundärmarkts für (Rück-)Versicherungsrisiken (EY, 2017a; SCOR, 2019; Deloitte, 2020; McKinsey & Company [McKinsey], 2020a).

Diese Änderungen haben erhebliche, je nach Sichtweise bedrohliche oder aber erfolversprechende Auswirkungen auf Rückversicherungsunternehmen und ihre Aktivitäten. Die herrschenden Geschäftsmodelle stehen auf dem Prüfstand und das Management ist herausgefordert, sie so umzubauen, dass die Wettbewerbsfähigkeit und letztlich die Existenz ihrer Unternehmen langfristig gesichert werden.

Änderungen bedingen Anpassungen. Eine herausragende Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Human Capital zu (EY, 2020, S. 36). Denn wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig ist die Rückversicherung auf die Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Daher ist es unabdingbar, dass Kompetenz- und Jobprofile mit den sich ändernden Geschäftsmodellen und den zukünftigen Herausforderungen in Einklang gebracht werden. Die Rückversicherungsunternehmen sind gefordert, rechtzeitig und mit der gebotenen Weitsicht – etwa über Szenarien – die für ein erfolgreiches Wirtschaften erforderlichen Skills zu bestimmen, Skills Gaps zu identifizieren und nachhaltig zu schliessen (McKinsey, 2020b, S. 5). Um dies erfolgreich durchführen zu können, sollte sich das Management folgende Fragen stellen:

- Was sind aufkommende Trends in der Branche, in der Technologie, in den Prozessen? Durch welche Einflussfaktoren werden sie massgeblich bestimmt?
- Welche Szenarien sind angesichts dieser Trends für das Geschäftsmodell im Jahr 2030 wahrscheinlich?



- Welche Auswirkungen ergeben sich auf Grundlage der verschiedenen Szenarien für die Rückversicherungsbranche im Allgemeinen und für das eigene Unternehmen im Besonderen? Wie stark sind davon speziell die zentralen Funktionsbereiche des Unternehmens betroffen?



- Welche Skills sind für diese zentralen Bereiche am wichtigsten – jetzt und im Jahr 2030?
- Wo und in welchem Umfang bestehen Skills Gaps?



- Welche Massnahmen stehen zur Verfügung, um erkannte Skills Gaps zu schließen?
- Welche Massnahmen sind zu treffen, um die benötigten Skills zu erhalten, zu verbessern oder (neu) zu entwickeln?



1.2. UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND ZIELSETZUNG

Basierend auf möglichen Szenarien und Geschäftsmodellen untersucht diese Studie, wie sich die Kompetenzanforderungen an Rückversicherungsspezialistinnen und -spezialisten in den zentralen Funktionsbereichen Business Development, Client Management, Underwriting, Operations und Claims³ ändern können. Ziel dieser Studie ist es, Managerinnen und Managern in Rückversicherungsunternehmen:

- einen konzeptionellen Rahmen an die Hand zu geben, mit dem sich systematisch die erforderlichen Kompetenzen in den betrachteten fünf Kernbereichen bestimmen und Skills Gaps identifizieren lassen, sowie
- Handlungsoptionen aufzuzeigen, um Skills Gaps zu schliessen.

1.3. METHODIK

1.3.1. Aufbau

Die Studie folgt in ihrem Aufbau sowohl einem Top-down- als auch einem sequenziellen Ansatz, so dass die drei Kapitel im Hauptteil aufeinander aufbauen. Analog zu den oben genannten Fragestellungen ergibt sich für den Hauptteil folgende Gliederung (s. Abb. 1):

- In Kapitel 2 werden zunächst aus der Perspektive der Unternehmensführung wichtige Einflussfaktoren identifiziert und daraus Szenarien entwickelt, die als realistische Basis für zukünftige Geschäftsmodelle in der Rückversicherungsbranche dienen können.
- In Kapitel 3 werden diese Szenarien in ihren Auswirkungen auf zukünftige Aufgaben und die damit verbundenen Skills-Anforderungen auf der operativen Ebene des Rückversicherungsunternehmens untersucht, und zwar für die ausgewählten Kernbereiche Business Development, Client Management, Underwriting, Operations und Claims.
- In Kapitel 4 werden Massnahmen dargestellt, die zur Schliessung von Skills Gaps in Rückversicherungsunternehmen geeignet sind.
- In Kapitel 5 werden Optionen aufgezeigt, wie identifizierte Skills Gaps mittelfristig geschlossen werden können.
- In Kapitel 6 schliesst diese Studie mit Empfehlungen für eine systematische, strategiebasierte Schliessung von erkannten Skills Gap ab.

³ Diese Begriffe werden in Kap. 3.2.1. näher erklärt.

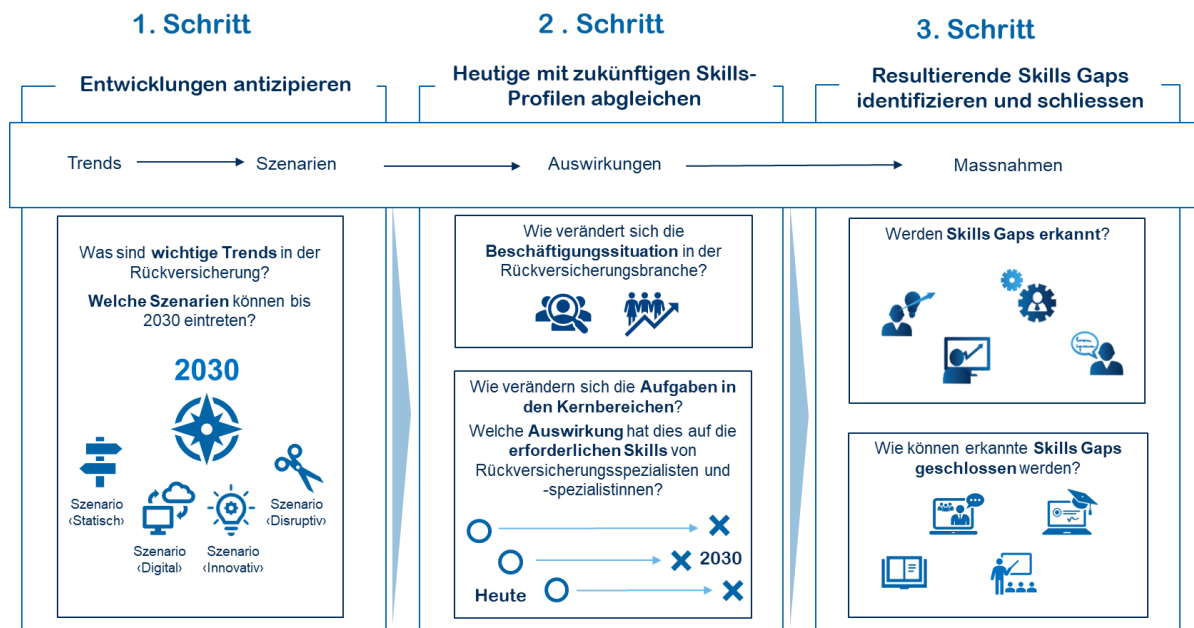


Abbildung 1: Aufbau der Studie

Der Studie liegt der Leitgedanke zugrunde, dass das Skills-Profil, welches für ein Unternehmen mittel- bis längerfristig erforderlich ist, nicht primär von einer Funktionseinheit Human Resources oder von einzelnen Fachbereichen bestimmt und gestaltet werden sollte (s. Abb. 2). Seine Steuerung muss vielmehr in einen strategischen Kontext eingebettet werden (McKinsey, 2020b, S. 4–5). Ohne die Antizipation möglicher Entwicklungen der Zukunft und ohne klare Vorstellung, mit welchen Strategien und mit welchem Geschäftsmodell sich das Unternehmen in Zukunft erfolgreich im Markt positionieren kann, läuft man Gefahr, dass das Skills-Profil nicht oder nur unzulänglich an die sich ändernden externen und internen Bedingungen angepasst wird.

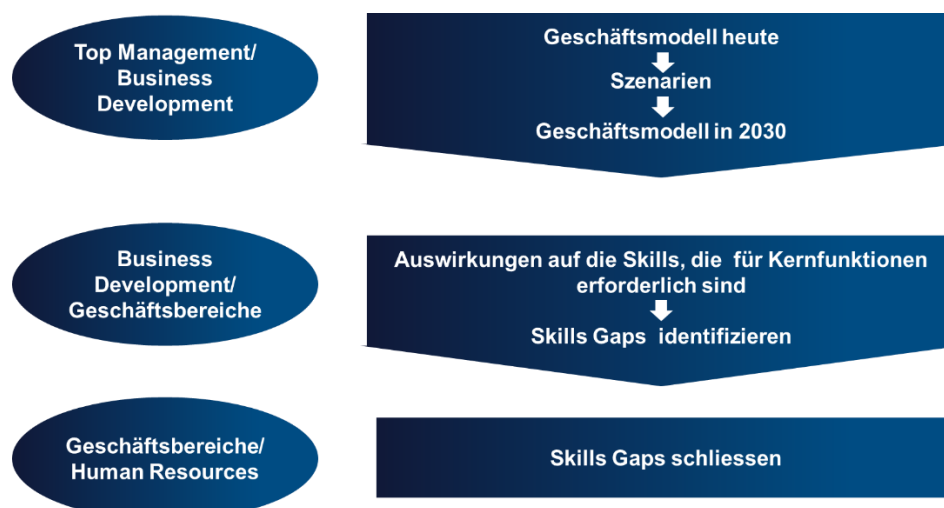


Abbildung 2: Identifizierung und Schliessung von Skills Gaps als gesamtunternehmerische Aufgabe

Insbesondere im Rückversicherungsunternehmen, dessen Produktion – d. h. die Bereitstellung von Rückversicherungsschutz und damit verbundenen Dienstleistungen – zum grössten Teil auf dem Einsatz von Mitarbeitenden und deren Kompetenzen beruht, kommt dem Skills Management eine besondere Bedeutung zu. Diese Aufgabe ist herausfordernd, weil sowohl die Tätigkeitsfelder als auch die erforderlichen Qualifikationen sehr divers sind. Die Vielfalt an Berufen ist im Rückversicherungssektor so gross wie kaum in einem anderen Wirtschaftszweig. Mathematikerinnen, Ingenieure, Ökonomen, Juristinnen, Physiker und Medizinerinnen arbeiten hier oftmals eng zusammen. Nicht ohne Grund bezeichnet sich die Rückversicherung selbst als Wissensbranche (Swiss Re, 2019a; SCOR, 2020).

Eine weitere Herausforderung ergibt sich aus der sich immer rascher wandelnden Umwelt. Bis in die 1990er Jahre waren Rückversicherer eher statische Gebilde mit langfristig angelegten Beziehungen zu ihren Kunden. Zudem kam dem längerfristigen Risikoausgleich eine besondere Bedeutung beim Risiko- und Portfolio-Management zu. Inzwischen haben sich die Umwelt und auch die sich darauf ausrichtenden internen Strukturen bei Rückversicherern erheblich verändert. Es ist abzusehen, dass sich diese Entwicklung beschleunigt und somit gravierende Auswirkungen auf das erforderliche Skills-Profil haben wird. Für Rückversicherer heisst das, die vielfältigen Kompetenzen im Unternehmen dynamisch anzupassen. Es gilt, eine holistische Perspektive einzunehmen, auf dieser Grundlage Szenarien zu entwickeln und schliesslich ein Geschäftsmodell zu wählen, das dem Unternehmen den besten «Fit» mit den zukünftigen Herausforderungen verspricht.

Der Betrachtungszeitraum – bis 2030 – wurde für diese Studie bewusst gewählt, weil zum einen Untersuchungsperioden von wenigen Jahren die Gefahr bergen, dass herrschende Trends fortgeschrieben werden. Betrachtungen über sehr lange Zeiträume sind zum anderen mit einer grossen Prognoseunsicherheit behaftet. Weil sich der (Rück-)Versicherungssektor durch eine gewisse Trägheit auszeichnet, wenn es um die Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen und die Implementierung innovativer Produkte und Prozesse geht, sind zehn Jahre in diesem Kontext eine allgemein akzeptierte Perspektive. Dies gilt auch für die Änderung von Skills-Profilen, die in aller Regel nur sukzessive erfolgen. Selbst wenn bereits heute die Notwendigkeit erkannt wird, das Skills Set der Belegschaft zu verändern, bedarf es einer gewissen Planungs- und Vorlaufzeit, bis der gewünschte Level erreicht ist; auch in dieser Hinsicht ist ein Betrachtungszeitraum bis 2030 konsistent.

Abgeschlossen wird die Studie mit Schlussfolgerungen und Empfehlungen. Es muss festgehalten werden, dass Resultate von Zukunftsstudien per se mit einer hohen Unsicherheit behaftet sind (Müller & Müller-Stewens, 2009, S. 5). Umso wichtiger ist es, zu verstehen, dass Szenarien keine Prognosen darstellen, sondern möglichst holistische Hypothesen über die Zukunft. Die daraus resultierenden erforderlichen Skills-Profile sind daher grobe Annahmen über zukünftig eintretende unternehmensexterne und -interne Situationen, die mit den unternehmensindividuellen Gegebenheiten abgeglichen werden müssen. Daher können die Empfehlungen nur allgemeiner Art sein und müssen im Kontext der spezifischen Situation der Rückversicherungsunternehmung, etwa hinsichtlich Grösse, Distributionsgebiet, Angebotspalette und verfügbarer Ressourcen, interpretiert werden.

1.3.2. Vorgehensweise

Die Methodik dieser Studie basiert auf einer Kombination aus Desk Research und Onlinebefragung. Mittels Desk Research sowie individueller Befragungen von Rückversicherungsmanagern wurde das aktuelle Forschungs- und Praxisfeld ausgeleuchtet. Wie auch für andere Themenbereiche der Rückversicherungswirtschaft konnten für das Thema Skills keine systematischen Untersuchungen aus Wissenschaft oder Praxis (einschliesslich Beratungsunternehmen) gefunden werden. Selbst ein Rückgriff auf die Erstversicherungswirtschaft, der sich in solchen Fällen oft anbietet, war mangels wissenschaftlich fundierter Untersuchungen nicht möglich. Es existieren verschiedene Artikel, veröffentlicht vor allem von Beratungsunternehmen, die sich mit Skills in Erstversicherungsunternehmen oder im weiteren Rahmen in Finanzinstituten beschäftigen. Auf diese Artikel wird sich diese Studie auch an verschiedenen Stellen berufen und Analogien herstellen, soweit eine entsprechende Relevanz für Erst- und Rückversicherungstätigkeiten und -prozesse gegeben ist. Ausserdem gibt es eine umfangreiche Untersuchung für den Bankensektor, die «Zukunftsstudie Bankspezialisten 2030», herausgegeben von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW, 2017), auf die hier methodisch und konzeptionell Bezug genommen wird.

Ausgehend von den Ergebnissen des Desk Research wurden elf Expertinnen und Experten aus der Praxis – Mitarbeitende von international tätigen Rückversicherungsunternehmen mit Hauptsitz, Niederlassung oder Büro in der Schweiz, Deutschland oder Österreich – zum Thema der zukünftig in Rückversicherungsunternehmen erforderlichen Skills befragt. Es handelt sich überwiegend um Manager der oberen Leitungsebene, die eine bereichsübergreifende und unternehmensstrategische Perspektive haben. Die Befragung wurde im Zeitraum zwischen 30. September und 16. Oktober 2020 mittels einer anonymisierten, standardisierten Onlineumfrage durchgeführt. Auch wenn die Ergebnisse dieser Erhebung sicherlich nicht repräsentativ sind und keine verallgemeinernden Aussagen zulassen, so können sie doch als Indikation eines Grundmusters und grundlegender Tendenzen gewertet werden.

Da nicht alle befragten Expertinnen und Experten den gesamten Fragenkatalog beantwortet haben, variiert die Zahl der Aussagen, die für die Auswertung jeder einzelnen Frage herangezogen werden konnte, leicht. Einzelne Ergebnisse der Onlineumfrage wurden zudem durch die freie Befragung von Rückversicherungsmanagern, per Telefon oder persönlich, ergänzt. In den Kapitel 2–4 werden die analysierten Antworten der Expertinnen und Experten mit den konkreten Fragen jeweils kontextbezogen in grau hinterlegten Textfeldern dargestellt (s. «Meinung der befragten Rückversicherungsmanager»).

An dieser Stelle soll all jenen gedankt werden, die mit ihrer Teilnahme an der Befragung zu dieser Untersuchung beigetragen haben.

2. Trends erkennen, Szenarien entwickeln

Grundsätzlich ist sich das Management von Rückversicherungsunternehmen bewusst, welche Skills aktuell im Unternehmen gebraucht werden. Weniger klar ist man sich allerdings darüber, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden in Zukunft haben sollten, um den vielfältigen Herausforderungen, denen die Branche ausgesetzt ist, adäquat zu begegnen (vgl. Kap. 4.1.). Massnahmen, das Qualifikationsprofil des Unternehmens den externen und internen Entwicklungen anzupassen – wie die Weiterbildung des bestehenden und die Einstellung von neuem Personal – werden oftmals ad hoc getroffen und nur an den gegenwärtigen Verhältnissen ausgerichtet. Um ein erfolgreiches Skills Management zu betreiben, bedarf es eines systematischen, zukunftsgerichteten Ansatzes. Es gilt, wichtige Entwicklungen zu antizipieren und deren Konsequenzen für das Geschäftsmodell und die zu erfüllenden Aufgaben abzuschätzen. Dies ist die Voraussetzung, um die in Zukunft erforderlichen Skills im Unternehmen zu bestimmen und rechtzeitig Massnahmen zur Schliessung von Skills Gaps einzuleiten.

Was sind nun die richtungsweisenden Entwicklungen, die dazu führen können, dass Rückversicherer ihr Geschäftsmodell ändern oder ändern müssen? Was sind die wesentlichen Einflussfaktoren, die solchen Trends zugrunde liegen? Welche Szenarien ergeben sich je nach Ausprägung dieser Einflussfaktoren? Diesen Fragen wird in den folgenden Kapiteln nachgegangen.

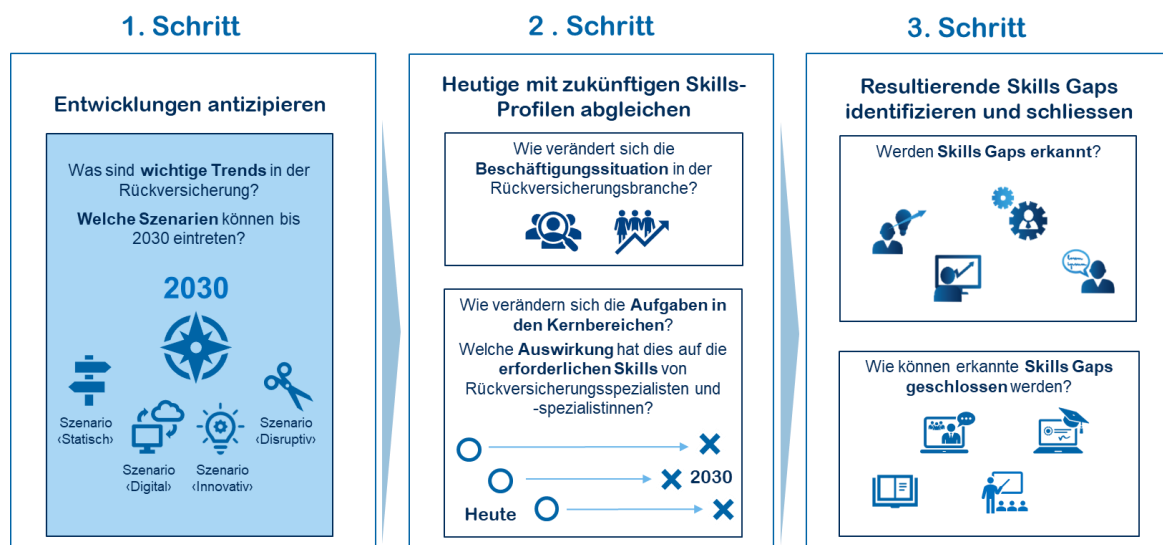


Abbildung 3: Schritt 1 <Entwicklungen antizipieren>

2.1. WICHTIGE EINFLUSSFAKTOREN

Um aussagekräftige, wirklichkeitsnahe Szenarien zu entwerfen, ist es zunächst notwendig, diejenigen Faktoren zu bestimmen, die den zukünftigen Erfolg eines Rückversicherungsunternehmens wesentlich beeinflussen. In der Literatur werden verschiedene wichtige Entwicklungen bzw. Trends beschrieben⁴, die die befragten Rückversicherungsmanager aus der Praxis weitgehend bestätigen (vgl. «Meinung der Rückversicherungsmanager» auf S. 15). Sie können den folgenden fünf Schlüsselfaktoren zugeordnet werden:

⁴ U. a. von SCOR (2019, S. 8–10); Allianz Re (2019); Deloitte (2020).

Kundenverhalten

Dieser Faktor erfasst primär Änderungen der Kundenbedürfnisse und damit auch des Nachfrageverhaltens der Kunden. Im Vergleich zu Erstversicherungsunternehmen haben Rückversicherungsunternehmen zwar nur eine sehr begrenzte Anzahl an Kunden; sie schwankt je nach Unternehmen zwischen mehreren Dutzenden und einigen Tausenden. Dafür sind die Beziehungen der Rückversicherer zu ihren Kunden geprägt von einer vergleichsweise starken Verbundenheit – die je nach Marktzyklus auch starke Abhängigkeiten bedingen kann –, von Stabilität und gegenseitiger Loyalität sowie einem hohen Serviceanspruch seitens der Kunden. Diese erwarten zunehmend die Unterstützung der Rückversicherer bei der Versicherung neuartiger Risiken wie digitaler Risiken⁵ oder Reputationsrisiken. Ausserdem fragen sie vermehrt nach komplexen, teilweise holistischen Lösungen sowohl für den Risikotransfer als auch für das Risikomanagement; oft mit der Intention, ihre Kapitalpositionen unter risikobezogenen und regulatorischen Aspekten zu stärken (Munich Re, 2017, S. 13–14). In der Tendenz lässt sich zudem feststellen, dass die Kunden Spitzenrisiken vermehrt über nichtproportionale Programme absichern möchten und sie generell kleinere Risikoportefeuilles zedieren (Deloitte, 2020, S. 9). Insgesamt verschiebt sich der Kundenfokus vom grossvolumigen Standardprodukt zur massgeschneiderten, fallbezogenen Lösung. Die Rückversicherer sind gefordert, mit einer adäquaten Produkt- und Servicepalette auf dieses geänderte Nachfrageverhalten zu reagieren.

Im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung in der eigenen Branche sind die Erstversicherer als Rückversicherungskunden – insbesondere die kleinen bis mittelgrossen Unternehmen – an umfangreichen Service- und Beratungsleistungen in den Bereichen Daten- und Analysefunktionen, Datenmanagement, Produktentwicklung und Risikoprävention interessiert (CCR, o.J., S. 3–5). Viele Rückversicherer bieten ihnen daher Unterstützung bei der Entwicklung digitaler Angebote und der Implementierung datengestützter Prozesse an. Es muss aber hinzugefügt werden, dass die Rückversicherer in diesem Bereich verstärkt in Konkurrenz zu den grossen Brokerfirmen stehen, die ebenfalls den Aufbau von digitalgestützten Serviceleistungen für Erstversicherer vorantreiben (Deloitte, 2020, S. 23–25).

Makroökonomische Entwicklungen

Makroökonomische Entwicklungen haben vielfältige Ursachen und Ausprägungen. Sie können regionaler Natur sein, z. B. ein Anstieg der Teuerung oder ein Überborden der Staatsverschuldung in einem Land, oder die ganze Welt betreffen. Welche Schadenlast ein globaler Wirtschaftseinbruch für die exponierten (Rück-)Versicherungssparten zur Folge haben kann, zeigt die 2019 ausgelöste COVID-19-Pandemie. Im engeren Rahmen des (Rück-)Versicherungsmarktes lassen sich weitere Beispiele gesamtwirtschaftlicher Veränderung auflisten: die anhaltend tiefen Zinsen, die zu einem Überangebot an Rückversicherungskapazität führen und damit die hohe Wettbewerbsintensität in der Branche weiter verschärfen, der Trend zur De-Globalisierung und die Bestrebungen seitens Politik, Produzenten und Konsumenten, insgesamt nachhaltiger zu wirtschaften und zu investieren (Stichwort «Sustainability»).

Veränderung der Risikolandschaft

Der Klimawandel, das Aufkommen neuartiger Risiken – z. B. in Zusammenhang mit Internetaktivitäten (Cyber Risks) und immateriellen Vermögenswerten –, sozioökonomische Veränderungen, die geopolitische Unsicherheit, bisher ungeahnte Risikoakkumulierungen (wie durch COVID-19 hervorgerufen) und eine zunehmende Risikokomplexität gehören zu den wichtigsten Herausforderungen für Rückversicherungsunternehmen.⁶ Sie zwingen diese zu einer fortlaufenden Anpassung ihrer Zeichnungspolitik und ihres Risiko- und Exposure-Managements. Weitere externe Einflüsse sind die zunehmende Regulierung auf nationaler und supranationaler Ebene und der damit verbundene Anstieg von Reputations- und Lizenzrisiken. Aufgrund ihrer internationalen oder globalen Präsenz sind die Rückversicherungsunternehmen auch Änderungen der geopolitischen Rahmenbedingungen ausgesetzt, die

⁵ Digitale Risiken werden in dieser Studie verstanden als unbeabsichtigte und oft unerwartete Ereignisse infolge der digitalen Transformation und der Anwendung von damit verbundenen Technologien (RSA, 2020, S. 3).

⁶ In einer Umfrage von PwC im Jahre 2019 über die Risiken, denen die Rückversicherungsbranche ausgesetzt ist, wurde der Technologiewandel als grösstes Risiko genannt, gefolgt von Cyber Risk, dem Klimawandel, Change Management, Regulierung, unzureichender Anlageperformance und fehlendem Human Talent (PwC, 2019, S. 7).

teils direkt über gesetzliche Vorgaben, teils indirekt, etwa über Handelsrestriktionen, kriegerische Handlungen und Terrorismus, auf die Risikolandschaft einwirken (EY, 2020, S. 8–9). Die in jüngerer Zeit in den Fokus gerückte Protection Gap in weniger entwickelten Volkswirtschaften (CCR, o.J., S. 8–13; The Geneva Association, 2018; Allianz Re, 2019) ist wiederum ein Beispiel dafür, wie ein verändertes Risikobewusstsein im Markt den Rückversicherern auch zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten eröffnen kann.

Digitale Technologien

Neue Technologien wie Cloud-Speicher, externes Data Mining, Blockchain oder Machine Learning werden dazu führen, dass Risiken schneller und genauer identifiziert, analysiert, strukturiert und bewertet werden können – oder schliesslich gar nicht erst entstehen. Darüber hinaus wird die verstärkte Anwendung digitaler Technologien die Interaktion mit den Kunden und deren Kunden verändern. Die digitale Transformation, die sich bei einigen Erstversicherungsunternehmen anbahnt und bei anderen bereits in vollem Gang ist (Accenture, 2019; BCG Henderson Institute [BCG], 2020a), erweist sich als Katalysator für den Einzug digitaler Technologien im Rückversicherungssektor. Denn aufgrund der engen Verflechtung von Erst- und Rückversicherung wirkt sie sich direkt auf die Nachfrage nach Rückversicherungsleistungen und die Prozessbeziehungen der beiden Akteure aus. Bei Rückversicherungsunternehmen sind digitale Technologien Treiber für eine erhöhte Effizienz interner Arbeitsprozesse; und dies in nahezu allen Unternehmensbereichen, vor allem aber in den Funktionen Business Development, Underwriting und Operations. Begriffe wie Automated Placement, Augmented Underwriting, Distributed Ledger Technology, Big Data Management seien stellvertretend für solche digitalen Technologien und Konzepte genannt.

Entwicklungen alternativer Marktstrukturen

Die traditionelle Wertschöpfungskette mit den Akteuren «Erstversicherungskunden – Makler – Erstversicherungsunternehmen – Makler – Rückversicherungsunternehmen» wird zunehmend durch alternative Formen des Risikotransfers substituiert. Zu nennen ist hier vor allem das Aufkommen innovationsstarker InsurTechs, das Entstehen digitaler Plattformen und schliesslich die Bildung komplexer digitaler Ökosysteme (EY, 2020, S. 8). Aber auch der Markt der Insurance-linked Securities, insbesondere die Entwicklung eines börsenbasierten Sekundärmarktes (Deloitte, 2020, S. 33–34), und neuartige Distributionsplattformen wie White-Label-Angebote setzen die bisherigen Strukturen unter Druck und haben weitreichende Konsequenzen für den (Rück-)Versicherungsmarkt (Swiss Re, 2019b, S. 34). Des Weiteren ermöglicht der anhaltende Zufluss alternativen Kapitals den Rückversicherern, dass sie neben ihrer klassischen Rolle als Risikonehmer zunehmend auch Risiken mit institutionellen Investoren teilen. Damit wird der Fokus verstärkt auf Intermediation und Trading gerichtet.

Über die Wichtigkeit dieser fünf Einflussfaktoren wurden in dieser Studie elf Manager von Rückversicherungsunternehmen befragt:

Meinung der befragten Rückversicherungsmanager

«Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der folgenden Herausforderungen für die Rückversicherungsbranche in den nächsten 10 Jahren (i) im Allgemeinen und (ii) für Ihr Unternehmen im Besonderen?»

(i) Allen der fünf genannten Einflussfaktoren wird eine mittlere bis hohe Wirkung eingeräumt. Dem Kundenverhalten, den makroökonomischen Entwicklungen und der Entwicklung alternativer Marktstrukturen wird eine mittlere Wirkung beigemessen, während man der Veränderung der Risikolandschaft und den digitalen Technologien eine hohe Wirkung zuspricht.

(ii) Bezogen auf das eigene Unternehmen erfolgt eine ähnliche Einschätzung. Nur die beiden Faktoren Veränderung der Risikolandschaft und Entwicklung alternativer Marktstrukturen werden überwiegend als mittelmässig statt als hoch wirksam bewertet.

Folgende Einflussfaktoren wurden von einzelnen Rückversicherungsmanagern u. a. hervorgehoben: ultraniedrige Zinsen und unzureichende Anlagerenditen, eine erhöhte Frequenz und Kumulierung von Naturkatastrophenschäden, das Aufkommen neuer Risikoverteilungsplattformen, stille Cyber-Risiken, ein Überangebot an Kapital in der Rückversicherungsbranche, die Gewinnung qualifizierter Talente, De-Globalisierung, konvergierende Rückversicherungs- und Finanzmärkte, die Anpassung der Belegschaft entlang der sich ändernden Prozesse in der Value Chain.

2.2. RESULTIERENDE HERAUSFORDERUNGEN UND DER DRUCK ZUR VERÄNDERUNG

Die in 2.1. skizzierten Einflussgrössen wirken sich mit unterschiedlicher Intensität auf die Rückversicherungsunternehmen aus; hier spielen sowohl unternehmensinterne Strukturen und Prozesse eine Rolle als auch das jeweilige Umfeld. Deshalb stellen diese Einflüsse für die einzelnen Rückversicherungen auch unterschiedliche Herausforderungen dar, die entsprechend der vorgenommenen Kategorisierung zu den folgenden Haupttendenzen verdichtet werden:

- steigende Nachfrage nach kundenspezifischen Lösungen und Beratungsleistungen;
- wettbewerbsintensive Rückversicherungsmärkte;
- Erhöhung der Risikokomplexität und verstärkte Risikoaggregation;
- digitale Transformation im (Rück-)Versicherungssektor;
- Umgestaltung der Wertschöpfungskette in der Rückversicherung.

Diese Herausforderungen bedingen Reaktionen seitens der Rückversicherungsunternehmen. Sie erhöhen den Druck, Veränderungen vorzunehmen, um in Zukunft negative Auswirkungen auf den Betrieb und letztlich die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu vermeiden oder zumindest zu verringern. Als notwendige Massnahmen sind vor allem zu nennen:

- Entwickeln von innovativen, massgeschneiderten Lösungen;
- Verbessern der betrieblichen Effizienz und Senken der Verwaltungskosten;
- Optimieren des Risiko- und Portfoliomanagements;
- Ausbauen der Dateninfrastruktur und der F&E-Aktivitäten.

Solche Massnahmen lassen sich wesentlich zügiger umsetzen, wenn sie unter Inanspruchnahme digitaler Technologien und in Zusammenarbeit mit digital-orientierten Partnern, z. B. InsurTechs oder Akteuren in digitalen Ökosystemen, erfolgen. Die Wichtigkeit, sich stärker digital auszurichten, wird in der Literatur und auch von Rückversicherungsunternehmen selbst zunehmend betont (vgl. Kap. 3.3.3.). Die Digitalisierung, wenn auch inhaltlich im Einzel-

nen sehr unterschiedlich verstanden, wird durchweg als eine zentrale Einflussgrösse gesehen, die tief in die bestehenden Markt- und Unternehmensstrukturen eingreift. In diesem Zusammenhang wird die Notwendigkeit betont, das Qualifikationsniveau der Belegschaft kontinuierlich mit diesen dynamischen Entwicklungen in Einklang zu bringen und die Unternehmenskultur entsprechend anzupassen.

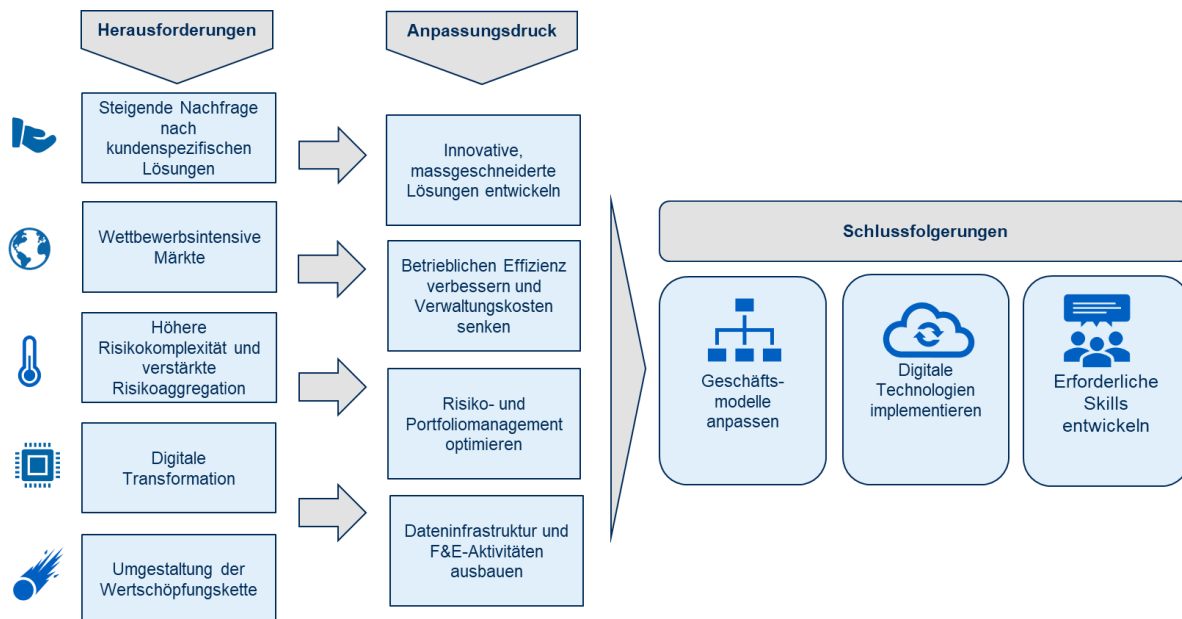


Abbildung 4: Herausforderungen und der daraus resultierende Anpassungsdruck

2.3. MÖGLICHE SZENARIEN ALS GRUNDLAGE FÜR ZUKÜNFTIGE GESCHÄFTSMODELLE

Es stellt sich nun die Frage, wie die Rückversicherungsbranche auf diese Herausforderungen reagiert. Wie bereiten sich die Rückversicherer auf diese Herausforderungen vor? Welche taktischen und strategischen Massnahmen haben sie bisher getroffen oder wollen sie in naher Zukunft treffen?

Es lässt sich feststellen, dass es keine übereinstimmende Einschätzung darüber gibt, welches Geschäftsmodell für Rückversicherungsunternehmen am ehesten geeignet ist, um den beschriebenen Herausforderungen möglichst erfolgreich zu begegnen. Je nach Gewichtung relevanter Einflussfaktoren ergeben sich unterschiedliche Annahmen darüber, wie sich die Rückversicherungsbranche zukünftig entwickeln wird und wie sich die einzelnen Unternehmen darauf einstellen sollen. Beratungsunternehmen und Manager von Rückversicherungsunternehmen kommen zu unterschiedlichen Schlüssen und formulieren entsprechend unterschiedliche Szenarien. Dennoch lassen sich dabei sowohl gewichtige Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede erkennen, sodass sich letztlich vier exemplarische Szenarien⁷ herauskristallisieren:

Digital

Wie in der Erstversicherung vertritt auch in der Rückversicherung eine steigende Anzahl von Expertinnen und Experten die Meinung, dass die digitale Transformation innerhalb der nächsten Jahre zum wichtigsten «game changer» wird. Die Digitalisierung wird als Katalysator für eine differenziertere Datenanalyse und die Automatisierung von Distributions- und Verwaltungsprozessen angesehen, um die Effizienz zu steigern, die Kosten zu senken, die Risikomodellierung zu optimieren, das Underwriting zu verbessern und das Portfoliomanagement zu stärken (Hannover Re, 2017, S. 6–7; Munich Re, 2020a).

⁷ Vgl. hierzu auch die vier von Deloitte (2020, S. 35–39) für Nicht-Leben-Rückversicherer entwickelten Szenarien evolutionary change, capital-focused change, distribution-focused change und broad-based change.

Innovativ	Einige Expertinnen und Experten betrachten Innovation als entscheidendes Schlüsselement zukünftiger Geschäftsmodelle. Digitale Technologien werden auch in diesem Szenario eher als Katalysatoren gesehen; hier jedoch, um die Entwicklung und Vermarktung innovativer, massgeschneiderter Lösungen und Beratungsleistungen voranzutreiben, sei es über traditionelle Vertriebskanäle oder über Plattformen in digitalen Ökosystemen (Swiss Re, 2018a, S. 9; Hannover Re, 2017, S. 6–7; Reinsurance News, 2018; EY, 2020, S. 22).
Disruptiv	Verschiedentlich prognostizieren Branchenvertreterinnen und -vertreter eine erhebliche Störung der Wertschöpfungskette von Versicherungen und Rückversicherungen, die hauptsächlich von InsurTechs, Tech Giants und Alternative Capital Providers ausgeht (EY, 2016, S. 37; Calandro, Carr, Paharia, Ramette, & Yoder, 2018, S. 24; European Insurance and Occupational Pensions Authority [EIOPA], 2020, S. 10–12).
Statisch	Dagegen schliessen einige Expertinnen und Experten nicht aus, dass sich die Rückversicherungsbranche in naher Zukunft nicht wesentlich ändern wird und weiterhin in einer grundsätzlich statischen Umgebung mit nur punktuellm Einsatz digitaler Technologie und grösstenteils unverändertem Produkt- und Serviceangebot operiert (Khanna, 2019; Deloitte, 2020, S. 36).

Mit Bezug auf die Entwicklung der Schlüsselfaktoren für die Rückversicherung (s. Kap. 2.2., S. 15) lassen sich diese vier Szenarien wie folgt beschreiben:

<div data-bbox="223 1043 312 1081" data-label="Section-Header">Digital</div> <div data-bbox="197 1189 335 1330" data-label="Image"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Automatisierung der Geschäftsbeziehung zwischen Erstversicherer, Makler und Rückversicherer • Sowohl stärkere Standardisierung der Produktpalette als auch Individualisierung der Servicepalette • Hohe Investitionen in digitale Technologien, z. B. in neue Datenquellen und Analysemethoden, insbesondere um die Automatisierung zu beschleunigen • Intensiver Einsatz von Datenanalysetools und -modellen im Underwriting, Risiko- und Portfoliomanagement • Geringere Abhängigkeit von Rückversicherungszyklen durch einen höheren Automatisierungsgrad und eine höhere Flexibilität, um auf sich ändernde Umgebungen zu reagieren • Starker Veränderungsdruck aufgrund umgestalteter Geschäftsmodelle von Kunden und Maklern, beschleunigt durch InsurTechs und die erfolgreiche Etablierung digitaler Ökosysteme
<div data-bbox="204 1590 331 1628" data-label="Section-Header">Innovativ</div> <div data-bbox="197 1693 335 1843" data-label="Image"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Wachsende Orientierung der Erstversicherer, Makler und Rückversicherer an veränderten Kundenbedürfnissen mit starkem Fokus auf der Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten • Förderung individueller Problemlösungs- und Serviceangebote • Mässiger Einsatz digitaler Technologien zur Automatisierung, aber hoher Einsatz neuer Datentechniken und Analysemethoden im Bereich Business Development • Moderate Verwendung von Datenanalysetools und -modellen für das Underwriting, das Risiko- und Portfoliomanagement; stärkere Fokussierung auf neu auftretende Risiken • Wettbewerbsvorteile durch diversifizierte Produkt-/Serviceangebote, die weniger von Rückversicherungszyklen abhängig sind • Mittlerer Veränderungsdruck aufgrund moderat veränderter Geschäftsmodelle von Kunden und Maklern, beschleunigt durch InsurTechs und die erfolgreiche Etablierung digitaler Ökosysteme

Disruptiv

- Auflösung der traditionellen Geschäftsbeziehung zwischen Erstversicherer, Makler und Rückversicherer
- Service als dominante Form der Angebotspalette
- Hohe Investitionen in digitale Technologien/digitale Plattformen
- Funktionswandel von der traditionellen Risikoübernahme zur Risikoverteilung und -beratung
- Geringe Abhängigkeit von traditionellen (Rück-)Versicherungsmärkten
- Starker Veränderungsdruck aufgrund neuartiger Geschäftsmodelle von Kunden und Maklern durch InsurTechs und die erfolgreiche Etablierung digitaler Ökosysteme in wichtigen Absatzmärkten

Statisch

- Fortsetzung der traditionellen Beziehungen zwischen Erstversicherer, Makler und Rückversicherer
- Wenig Änderungen im weitgehend standardisierten Produkt- und Dienstleistungsangebot
- Follower-Verhalten beim Einsatz digitaler Technologien, geringe Investitionen in digitale Technologien
- Konventionelles Risikomanagement, begrenzte Deckung von auf neu auftretenden Risiken, begrenzter Einsatz von Data Science zur Risikomodellierung und Portfoliosteuerung
- Harter Wettbewerb mit einem Überangebot an Kapazitäten für konventionelle Rückversicherungsprodukte und mit starker Abhängigkeit von Rückversicherungszyklen
- Schwacher Veränderungsdruck aufgrund unveränderter Geschäftsmodelle von Kunden und Maklern, geringer Einfluss von InsurTechs und digitalen Ökosystemen

In der folgenden Abbildung werden nun mögliche Ausprägungen der im Kap. 2.1. beschriebenen Einflussfaktoren in Bezug auf die vier Szenarien dargestellt.

		 Szenario «Statisch»	 Szenario «Digital»	 Szenario «Innovativ»	 Szenario «Disruptiv»
Kundenverhalten	Produkt-/Serviceangebot	standardisiert	standardisiert/ individualisiert	individualisiert	individualisiert universell
Makroökonomische Entwicklungen	Abhängigkeit von wirtschaftlichem Umfeld und Rückversicherungszyklen	hoch	mittelmässig	mittelmässig	niedrig
Risikolandschaft	Risikopolitik	Risiken halten	Risiken halten	(Neuartige) Risiken halten/ Risikoberatung	Risiken sammeln und weitergeben
Digitalisierung	Einsatz digitaler Technologien	niedrig	hoch	mittelmässig	hoch
Alternative Marktstrukturen	Teilnahme an neuen Strukturen wie digitalen Plattformen	niedrig	mittelmässig	mittelmässig	hoch

Abbildung 5: Die Charakterisierung der vier Szenarien anhand der Ausprägung der Schlüsselfaktoren

Diese Ausprägungen sollten nun massgeblich die zukünftigen Strukturen und Ablaufprozesse im Unternehmen bestimmen, wenn ein entsprechendes Szenario oder die Kombination verschiedener Szenarien als eine realistische zukünftige Grundlage des Geschäftsmodells gesehen wird. Wird z. B. von einem innovativen Szenario ausgegan-

gen, so ist der Schwerpunkt auf die Entwicklung von massgeschneiderten Produkten und insbesondere auch Serviceleistungen für die Erstversicherungskunden und Industrieunternehmen⁸ zu legen. Weiterhin wäre es folgerichtig, sich mit neuen Distributionsformen an digitalen Plattformen zur Verarbeitung, Übertragung und Verteilung von Risiken zu beteiligen.⁹ Wird ein digitales Szenario favorisiert, ist eine stärkere Automatisierung etwa in der Vertragsverwaltung und eine vermehrte Anwendung digitaler Tools für die Datensammlung und -analyse einzuleiten. Solche Überlegungen sind nicht nur wichtig für die zukünftige Positionierung der Unternehmung, sondern dienen auch dazu, zukünftig erforderliche Skills zu bestimmen und entsprechende Massnahmen einzuleiten, um erkannte Skills Gaps zu schliessen (McKinsey, 2020c, S. 9).

Für wie realistisch halten nun die Experten aus der Praxis die vier vorgestellten Szenarien?

Meinung der befragten Rückversicherungsmanager

«Welches der vier Szenarien (statisch, digital, innovativ, disruptiv) oder welche Kombination dieser Szenarien halten Sie für am wahrscheinlichsten?»

Statisch: Dieses Szenario wird von den meisten Managern als unwahrscheinlich bezeichnet. Eine Minderheit sieht dieses Szenario als eher wahrscheinlich an.

Digital: Eine starke Mehrheit sieht dieses Szenario als wahrscheinlich bis sehr wahrscheinlich an.

Innovativ: Die Aussagen zu diesem Szenario decken sich grösstenteils mit den Urteilen zum Szenario «Digital». Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird etwas höher eingeschätzt.

Disruptiv: Die grosse Mehrheit der Manager hält eine Disruption des (Rück-)Versicherungsmarkts für unrealistisch. Allerdings schätzt eine Minderheit den Eintritt dieses Szenarios als (sehr) wahrscheinlich ein.

Verschiedentlich wird auch eine Kombination von Szenarien als sehr wahrscheinlich angenommen; vor allem eine Verbindung aus innovativem und digitalem Szenario.

⁸ Ein Beispiel hierfür ist das Joint Venture «FlexFactory», das die Munich Re mit dem Sportwagenhersteller Porsche und dessen Management- und IT-Beratungstochter MHP gegründet hat. Ziel des Gemeinschaftsunternehmens ist es, die Fertigung von Kleinserien unterschiedlichster Produkte in der produzierenden Industrie flexibler und kosteneffizienter zu gestalten. Munich Re (2020b) bringt in dieses Gemeinschaftsunternehmen Finanzierungs- und Versicherungsmodelle sowie eine Performance-Garantie ein.

⁹ So hat Swiss Re mit iptiQ eine Omni-Channel-Lösung entwickelt, die eine Vertriebsplattform für Kunden und Vermittler, Tools zur Vertriebsoptimierung sowie Kundendienst- und Vermittlerportale umfasst (IptiQ, s. www.iptiq.com).

3. Entwicklung der Beschäftigung und der Skills-Profile

Im zweiten Teil dieser Studie wird zunächst die Entwicklung der Beschäftigungssituation in der Rückversicherungsbranche analysiert, insbesondere die Veränderung der Personalstärke in wichtigen Funktionsbereichen unter Berücksichtigung der unterschiedlichen vier Szenarien (s. Kap. 2). Anschliessend wird für diese Funktionsbereiche, in denen die Kernaufgaben im Rückversicherungsbetrieb anfallen, untersucht, in welchem Ausmass sich – je nach gewähltem Szenario – das Aufgabenspektrum ändert, und welche Auswirkungen dies auf die erforderlichen Skills hat.

3.1. BESCHÄFTIGUNGSSITUATION

Im Gegensatz zum Erstversicherungs- und Bankensektor sind für die Rückversicherungsbranche keine allgemein zugänglichen Informationen zur Entwicklung und zum gegenwärtigen Stand der Beschäftigungssituation zu finden. Bei den überwiegend weltweit tätigen Unternehmen¹⁰ zeigen sich grosse Unterschiede im Hinblick auf die Beschäftigtenzahlen: Während die beiden führenden Rückversicherer Swiss Re und Munich Re jeweils etwas über 10'000 Mitarbeitende zählen, sind es bei den mittelgrossen mehrere Hundert bis zu einigen Tausend, gefolgt von der Mehrheit der kleinen Rückversicherer mit teilweise nur ein paar Dutzend Mitarbeitenden.

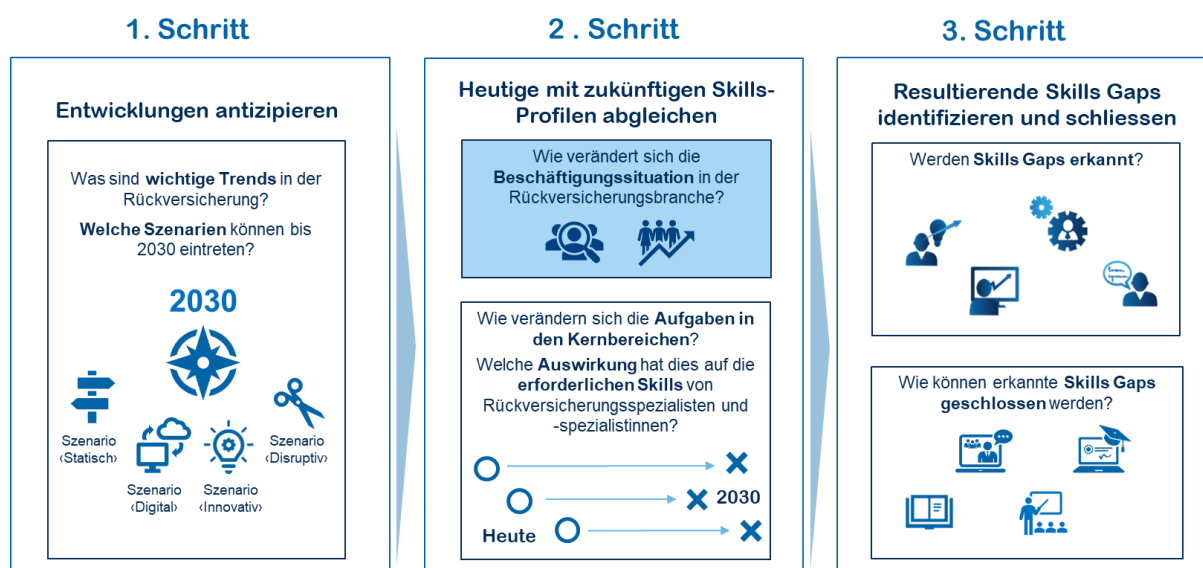


Abbildung 6: Schritt 2a <Beschäftigungssituation>

In dieser Studie wurde anhand von Geschäftsberichten die Beschäftigtenzahl der vier führenden Rückversicherer Swiss Re, Munich Re, Hannover Re und SCOR für die Jahre 2014–2019 untersucht (AM Best, 2020, S. 15). In diesem Zeitraum wuchs die Zahl der Mitarbeitenden bei Swiss Re um 26 Prozent, bei Hannover Re um 22 Prozent und bei SCOR um 25 Prozent, mit unterschiedlichen jährlichen Raten zwischen 3 und 12 Prozent. Munich Re zeigte in diesem Zeitraum einen relativ geringen Zuwachs von 5 Prozent im Geschäftsfeld Rückversicherung. Dem steht ein leichter prozentualer Rückgang der Beschäftigten in den Erstversicherungsunternehmen gegenüber, zumindest was die Schweizer Versicherer betrifft. Dieser Rückgang ist u. a. darauf zurückzuführen, dass Maklertätigkeiten ausgelagert sowie IT- und administrative Aufgaben in externe Service Center verschoben wurden (BAK Economics AG, 2019, S. 12).

¹⁰ Laut einer Publikation der Swiss Re aus dem Jahr 2013 waren zu dieser Zeit etwa rund 200 meist spezialisierte Rückversicherer im Markt tätig (Swiss Re, 2013, S. 12).

Auch bei Rückversicherungsunternehmen wurden in den letzten Jahren in grösserem Umfang insbesondere Tätigkeiten in den Bereichen IT, Buchhaltung und andere Verwaltungsaufgaben von Service Centern, die vor allem im asiatischen sowie mittel- und osteuropäischen Raum angesiedelt sind, übernommen. Je nach Unternehmenspolitik handelt es sich hierbei entweder um interne Einheiten oder um eigenständige, externe Gesellschaften, was sich entsprechend in der Gesamtzahl der Beschäftigten niederschlägt. Es gibt in Rückversicherungsunternehmen aber auch Bereiche, die einen teilweise bedeutenden personellen Zuwachs erfahren und weiterhin erfahren. Sie sind massgeblich für das bislang insgesamt starke Beschäftigungswachstum verantwortlich. Es handelt sich dabei vor allem um Bereiche, in denen komplexere, nicht-standardisierte oder neuartige Aufgaben anfallen und in denen die digitale Transformation – analog zur Erstversicherungsbranche – neue oder modifizierte Aufgaben mit sich bringt (EY, 2020, S. 33). Zu nennen sind insbesondere die Bereiche:









- Risikomanagement (aufgrund höherer Risikokomplexität, des Aufkommens neuartiger Risiken und einer verschärften Regulierung);
- Underwriting (aufgrund der Hinwendung zu komplexeren, massgeschneiderten Produkt- und Serviceleistungen);
- Governance/Compliance (aufgrund der verschärften Regulierung, der Angst vor Reputationsschäden und erhöhter Transparenzanforderungen seitens Investoren und Analysten);
- Business Development/IT (aufgrund des verstärkten Einsatzes von digitalen Technologien, etwa zur Entwicklung innovativer Produkte und Serviceleistungen oder zur Analyse von Märkten und Kunden).

Insgesamt ist mit einer weiteren Reduzierung von Personal in Bereichen mit Routinearbeiten zu rechnen. Dies betrifft vor allem administrative Aufgaben, die primär im Bereich Operations angesiedelt sind, wie Technical Accounting, Contract Administration, Renewal Support und Reporting. Diese seit Jahrzehnten manuell verrichteten, vorwiegend repetitiven Tätigkeiten werden grösstenteils durch digitale Techniken wie Blockchain, Artificial Intelligence und Robotic Process Automation ersetzt, die zu einer starken Automatisierung von Prozessen führen (Calandro et al., 2018). Aber auch die Bereiche Underwriting und Claims werden von der fortschreitenden Digitalisierung betroffen. Auch hier werden Routineaufgaben wie die Bestätigung von Vertragsangeboten und die Abgleichung des Wordings von Standardverträgen mithilfe digitaler Technologien wie Smart Contracting erledigt werden. Im Bereich Claims werden der Blockchain-Technologie grosse Chancen eingeräumt, bislang manuell ausgeführte Schadenbearbeitungsprozesse zu automatisieren (PwC, 2018, S. 16). Im Vergleich zur Erstversicherungsbranche wird der Rückgang der Beschäftigung in den klassischen Rückversicherungsaktivitäten allerdings geringer ausfallen, da die Geschäftsprozesse hier schon immer einen geringeren Grad an Standardisierung aufgewiesen haben.

Dagegen wird das verbleibende und neu eingestellte Personal komplexere Arbeit mit einem höheren Wertschöpfungsgrad bewältigen müssen, etwa im Rahmen der Bearbeitung von komplizierten Schadenfällen oder der tiefgehenden Analyse von Underwriting-Daten. Der Ausbau von Zusatzleistungen, z. B. Beratungsleistungen im Bereich Risiko- und Schadenprävention, Portfolio-Analysen und Aufbereitung von grossen Datenmengen, wird eine grössere Anzahl von Mitarbeitenden bedingen. Verschärfte Anforderungen in den Bereichen Governance, Compliance und Risikomanagement werden gleichermassen einen Mehrbedarf an qualifiziertem Personal generieren. Unbestreitbar ist, dass die Zahl der Mitarbeitenden mit einer professionellen Ausbildung in digitalen Technologien wie Data Scientists oder Data Modelling Experts erheblich ansteigen wird (EY, 2020, S. 33).

Dass die Anzahl der Rückversicherungsbeschäftigten insgesamt in ähnlichem Ausmass wie in den letzten fünf Jahren weiter steigen wird, ist nicht sehr wahrscheinlich. Der anhaltend starke Kostendruck und die unsicheren Zukunftsaussichten dürften eher zu einer Reduzierung führen. Als sicher kann jedoch gelten, dass das Qualifikationsniveau in der Branche bis 2030 weiter steigen wird. Professionelle Skills in Data Analytics und digitalen Technologien, umfassende Kenntnisse über die Erst- und Rückversicherungsmärkte und damit verbundene digitale Ökosysteme, das Umgehen mit Komplexität und die Fähigkeit, komplexe Produkte und Serviceleistungen zu erarbeiten, sind nur Beispiele für die steigenden Kompetenzanforderungen, denen die Mitarbeitenden in Rückversicherungsunternehmen künftig genügen müssen.

In Abhängigkeit des jeweils gewählten Szenarios ist von folgenden Änderungen der Beschäftigtenzahl in verschiedenen Funktions- bzw. Aufgabenbereichen bis 2030 auszugehen:

	 Szenario «Statisch»	 Szenario «Digital»	 Szenario «Innovativ»	 Szenario «Disruptiv»
 Konventionelle Rückversicherungsaktivitäten (Client Management, Underwriting, Claims)	⇒	⇩	⇒	⇩⇩
 Aktivitäten zur Geschäftsentwicklung (z. B. massgeschneiderte Kundenlösungen, Beratungsleistungen)	⇒	⇩	⇩⇩	⇩
 Digitale Technologien	⇒	⇩⇩	⇩	⇩
 Administrative Aktivitäten (z. B. Vertragsverwaltung, Berichterstattung)	⇒	⇩⇩	⇒	⇩⇩

Anzahl der Beschäftigten in diesen Bereichen: ⇒ gleichbleibend ⇩/⇧ ab-/ansteigend ⇩⇩/⇧⇧ stark ab-/ansteigend

Abbildung 7: Szenario-abhängige Beschäftigungsentwicklung in zentralen Funktions- bzw. Aufgabenbereichen

3.2. HEUTIGE AUFGABEN UND BENÖTIGTE SKILLS IN KERNFUNKTIONEN

Im nächsten Schritt wird untersucht, wie sich – je nach gewähltem Szenario – wichtige Funktionsbereiche in der Rückversicherung hinsichtlich ihres Aufgabenspektrums ändern.

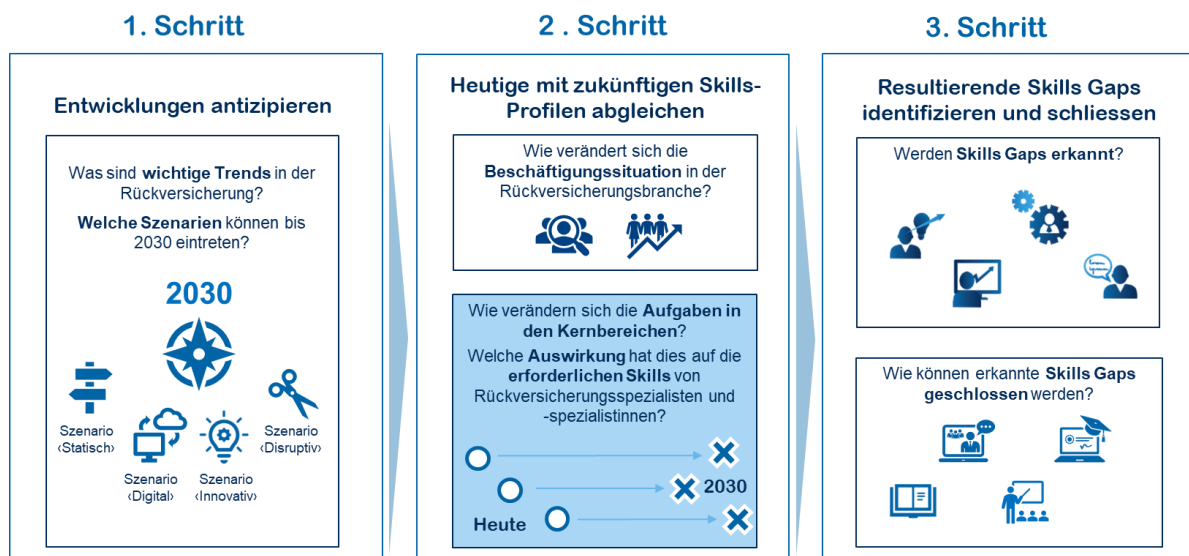


Abbildung 8: Schritt 2b < Aufgabenänderungen und ihre Auswirkung auf die erforderlichen Skills in den zentralen Funktionsbereichen>

3.2.1. Zentrale Funktionsbereiche der Rückversicherung und ihre Aufgaben

Was sind die zentralen Funktionsbereiche, die Kernbereiche, in Rückversicherungsunternehmen? Abbildung 9 gibt einen Überblick über wichtige Funktionsgruppen in Rückversicherungsunternehmen, die in Bezug auf die Mitarbeitenden gleiche oder sehr ähnliche Anforderungsprofile bündeln; sie werden deshalb auch als Job Families bezeichnet¹¹. Diese Einordnung eignet sich gut zur Ermittlung von Schlüsselkompetenzen und einem entsprechenden Aus- und Weiterbildungsbedarf. In der Praxis bilden diese funktionsspezifischen Tätigkeitsgruppen oftmals die Grund-

¹¹ Beispiele für Job Families in der Versicherungsindustrie finden sich etwa bei Aon Hewitt (2015, S. 4). Munich Re benutzt eine ähnliche Form der Gruppierung von Funktionen («areas of expertise») (2020c)

lage für die Organisation der Unternehmensbereiche, etwa in Divisionen oder Abteilungen. Hierbei kommen unterschiedliche Konzepte der Organisation von Tätigkeitsgruppen zur Anwendung. So werden insbesondere in kleineren Unternehmen die Funktionen Client Management und Underwriting zu einem Bereich zusammengefasst und zum Teil in Personalunion ausgeführt, während sie in grösseren Unternehmen organisatorisch getrennt werden. In manchen Unternehmen wird der Bereich Claims vollständig oder teilweise dem Bereich Operations zugeordnet.

<ul style="list-style-type: none"> • Actuarial Methods & Tools • Asset Management • Business Development • Claims • Client Management • Communications • Data Science • Finance 	<ul style="list-style-type: none"> • Operations Management • Human Resources • Information Technology • Legal & Compliance • Risk Management • Strategy & Research • Technical Accounting • Underwriting
---	--

Abbildung 9: Funktionsspezifische Tätigkeitsgruppen (Job Families) im Rückversicherungsunternehmen

Neben klassischen Funktionsbereichen wie Underwriting, Claims, Asset Management und IT haben in den letzten 20 Jahren insbesondere das Risk Management, Business Development sowie Legal & Compliance an Bedeutung gewonnen. Seit wenigen Jahren spielen Data Management und Data Science eine immer wichtigere Rolle. Allerdings finden sich diese Fachgebiete oftmals nicht konzentriert in einer eigenständigen Organisationseinheit, sondern werden verschiedenen Unternehmensbereichen, etwa dem Business Development und der IT, zugeordnet.

Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass je nachdem, wie die Unternehmensführung ihre operativen Schwerpunkte und ihre strategischen Ziele setzt, einzelne Funktionsbereiche eine stärkere oder schwächere Bedeutung erhalten. Insgesamt besteht aber ein Konsens darin, dass Client Management, Underwriting und Claims zu den zentralen Funktionsbereichen gehören. Neben diesen drei Bereichen wird in dieser Studie das Business Development (früher oftmals als Product Development bezeichnet) in die Untersuchung einbezogen. Dieses Tätigkeitsfeld hat aufgrund seiner Zukunftsausrichtung auch für die Skills von morgen eine zentrale Bedeutung. Die fünfte studienrelevante Job Family, Operations¹², deckt Middle- und Back-Office-Aufgaben wie Vertragsverwaltung und Buchhaltung ab. Sie nimmt damit primär administrative und geschäftsunterstützenden Funktionen wahr.¹³

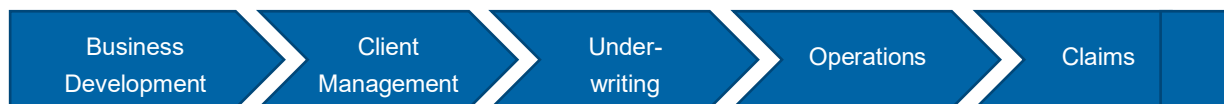


Abbildung 10: Die untersuchten Kernfunktionen in der Wertschöpfungskette eines Rückversicherers

¹² Für diesen Funktionsbereich finden sich auch die Begriffe Business Management oder Business Services.

¹³ Eine ähnliche Einteilung von Kernfunktionen, die auf Versicherungsunternehmen angewendet wird, findet sich bei BCG (2020a, S. 1), EIOPA (2020, S. 10) und McKinsey (2020a, S. 5).

Die betrachteten fünf Funktionsbereiche können anhand ihrer Hauptaufgaben wie folgt näher beschrieben werden:

				
Business Development	Client Management	Underwriting	Operations	Claims
<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung neuer Marktbedürfnisse • Schaffung neuer Geschäftsmöglichkeiten (Produkte/Lösungen) • Beratung der Kunden in ihren strategischen Bedürfnissen (Kapital, Wachstum, Service usw.) • Bereitstellung von Kunden- und Marktinformationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandlung und Abschluss von Verträgen • Entwicklung und Steuerung individueller Kundenstrategien • Entwicklung und Kommerzialisierung von komplexen Produkt-, Service- und Risikomanagement-Lösungen • Analyse von Märkten und Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoanalyse und -bewertung • Entwicklung und Anwendung von Risikomodellen, -methoden und -instrumenten • Prämienberechnung (Preisgestaltung) • Vorbereitung und Überprüfung von Vertragstexten • (technische) Pflege von Kundenbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbereitung und Verarbeitung von Geschäftsinformationen • Verwaltung von Verträgen • Unterstützung bei Vertragserneuerungen • Dokumentierung von Geschäftsdaten • Unterstützung bei der Berichterstattung • Durchführung der technische Buchhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung von Umfang und Komplexität von Ansprüchen • Bearbeitung von in der Regel komplexen Schadenfällen • Untersuchung von Schadenursachen und Schätzung von Schäden • Bereitstellung von schadenbezogenen Serviceleistungen

Abbildung 111: Wichtige Aufgaben in Kernbereichen des Rückversicherungsunternehmens

3.2.2. Heutige Kompetenzanforderungen

Die Funktionsbereiche ändern sich im Zeitablauf nicht nur in ihrem Stellenwert für die Rückversicherungsunternehmen, sondern auch inhaltlich. Damit verändern sich auch die funktionsspezifischen Aufgabenprofile und entsprechend die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden, die in diesen Bereichen tätig sind.

Wie stark wird nun die Transformation in den fünf zentralen Funktionsbereichen sein und welche Anpassungen der Skills-Profile werden dadurch bis 2030 notwendig? Um diese Fragen zu beantworten, wird zunächst untersucht, welche Kompetenzen in welchem Ausmass heute für die fünf Kernbereiche relevant sind. Dieser Ist-Zustand der Skills-Profile wird in einem zweiten Schritt mit den zukünftig erforderlichen Kompetenzen (Soll-Zustand) verglichen, um schliesslich mögliche Skills Gaps zu identifizieren.

Als Ausgangspunkt für eine systematische Erfassung der Skills, die in einem Rückversicherungsunternehmen erforderlich sind, dient das Kompetenzraster, welches in der Studie «Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030» der ZHAW verwendet wird (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften [ZHAW], 2017, S. 50). Es unterscheidet die vier Kategorien Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz.

Fachkompetenz <ul style="list-style-type: none"> • Expertise in (Rück-)Versicherungsprodukten • Expertise in (Rück-)Versicherungsmärkten • Expertise in digitalen Technologien 	Sozialkompetenz <ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsfähigkeit; Agilität, Fähigkeit, mit Vielfalt umzugehen • Aufbau von Beziehungen (real, virtuell) • Konflikt-/Teamfähigkeit
Methodenkompetenz <ul style="list-style-type: none"> • Kritisches Denken, Problemlösungsorientierung • Fähigkeit zur Analyse und Entscheidungsfindung • Projektplanungs-/Managementfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit 	Selbstkompetenz <ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen • Selbstständiges Arbeiten • Lern- und Veränderungsfähigkeit

Abbildung 12: Kompetenzraster mit wichtigen Skills pro Kompetenzgruppe

Im Rahmen der Fachkompetenz wird in dieser Studie auf die für die Unternehmen zentralen Kompetenzen in Bezug auf die Produkte der Erst- und Rückversicherung abgestellt. Dies beinhaltet Kenntnisse über rückversicherte Versicherungszweige und deren immanente Risiken wie auch Kenntnisse über Formen, Arten und Vertragstypen der

Rückversicherung (einschliesslich Preisfestlegung, Haftungsaspekten und Klauseln) und die häufigsten Serviceleistungen. Zum anderen werden in dieser Kompetenzkategorie die ebenfalls zentralen Kenntnisse über Erst- und Rückversicherungsmärkte und über die Kunden der Erst- und Rückversicherungsunternehmen berücksichtigt. Als weitere Fachkompetenz wird die Expertise in digitalen Technologien (s. hierzu auch Kap. 3.3.3.) betrachtet, um dem zunehmenden Einfluss der Digitalisierung auf die Rückversicherungsbranche Rechnung zu tragen.

Die Skills, die den Kategorien Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zugeordnet werden, basieren im Wesentlichen auf denselben, die in der «Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030» ausgewählt wurden (ZHAW, 2017, S. 50). Da Banken wie Rückversicherungsunternehmen als Finanzinstitute zählen und sie Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Geschäftszwecks und der Art des Wirtschaftens aufweisen, erscheint es folgerichtig, die einzelnen Merkmale dieser Kompetenzkategorien auf die Verhältnisse in der Rückversicherungsindustrie zu übertragen.

Welche dieser Skills innerhalb der vier Kompetenzkategorien sind gegenwärtig relevant für die fünf Kernbereiche? Hierzu wurden die Rückversicherungsmanager in der Onlineumfrage ebenfalls befragt. Das Ergebnis wird in Tabelle 1 zusammengefasst:

Kompetenzkategorien	Skills	Kernfunktionen				
		Skala: • = nicht/wenig wichtig / •• = wichtig / ••• = sehr wichtig				
		Business Developm.	Client Mgmt.	Under-writing	Operations	Claims
Fachliche Kompetenzen	Expertise in Erstversicherungsprodukten/-risiken	•••	•••	•••	•	•
	Expertise in Rückversicherungsprodukten/-risiken	•••	•••	•••	••	•••
	Expertise in Erstversicherungsmärkten/-kunden	•••	•••	•••	••	••
	Expertise in Rückversicherungsmärkten/-kunden	•••	•••	•••	•	•••
	Expertise in digitalen Technologien	••	•	•••	•••	•••
Methodische Kompetenzen	Im Besonderen: Kritisches Denken; Problemlösungsorientierung; Fähigkeit zur Analyse und Entscheidungsfindung; Projektplanungs-/Managementfähigkeit; Kommunikationsfähigkeit	•••	•••	•••	•••	••
Soziale Kompetenzen	Im Besonderen: Anpassungsfähigkeit; Agilität; Fähigkeit, mit Vielfalt umzugehen; Aufbau von Beziehungen (real, virtuell); Konflikt-/Teamfähigkeit	•••	•••	•••	••	•••
Selbstkompetenzen	Im Besonderen: Selbstbewusstsein; Selbstvertrauen; selbstständiges Arbeiten; Lern- und Veränderungsfähigkeit	•••	•••	•••	•	•••

Tabelle 1: Heutige Kompetenzanforderungen

Die Einschätzungen der Rückversicherungsmanager lassen für die betrachteten Kernfunktionen heute klare Skills-Anforderungen erkennen. Sie können wie folgt zusammengefasst werden:

Meinung der befragten Rückversicherungsmanager

«Welche Skills sind in Ihrem Unternehmen heute für die folgenden Funktionen wichtig?»

Hinsichtlich der fachlichen Kompetenzen sollten Mitarbeitende in den Bereichen Business Development, Client Management und Underwriting über sehr gute Kenntnisse von (Rück-)Versicherungsprodukten und (Rück-)Versicherungsmärkten verfügen. Dagegen werden solche Kenntnisse für die Bereiche Operations und Claims als weniger wichtig angesehen. Differenziert ordnen die Befragten die heute erforderliche Expertise in digitalen Technologien ein: als sehr wichtig für die Bereiche Underwriting, Operations und Claims, als wichtig für das Business Development und als weniger wichtig für das Client Management.

Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen werden für die Bereiche Business Development, Client Management und Underwriting als essenzielle Fähigkeiten hervorgehoben. Für den Bereich Operations werden methodische Kompetenzen für sehr wichtig, soziale Kompetenzen für wichtig und persönliche Kompetenzen für weniger wichtig gehalten. Hohe Sozial- und Selbstkompetenzen werden gemäss den Befragten für Mitarbeitende in Claims vorausgesetzt; methodische Kompetenzen werden als weniger zentral angesehen.

3.3. ZUKÜNFTIGE AUFGABEN UND BENÖTIGTE SKILLS IN KERNFUNKTIONEN

3.3.1. Welche Skills werden in Zukunft benötigt?

Diese Frage muss sich jedes Rückversicherungsunternehmen individuell stellen. Das zukunftstaugliche Skills-Profil ist unternehmensspezifisch. Es hängt von der Einschätzung der zukünftigen externen und internen Entwicklung sowie der Eintrittswahrscheinlichkeit des gewählten Szenarios ab. In dieser Studie werden exemplarisch mögliche zukünftige Kompetenzprofile für die fünf ausgewählten Funktionsbereiche näher beleuchtet.

Dazu wurden die Rückversicherungsexperten aus der Praxis im Rahmen der Onlineumfrage nicht nur über die heute erforderlichen Skills befragt, sondern auch über die zukünftig notwendigen. Tabelle 2 fasst zusammen, für wie wichtig sie verschiedene Skills mit Blick auf das Jahr 2030 erachten.

Kompetenzkategorien	Skills	Kernfunktionen				
		Skala: • = nicht/wenig wichtig / •• = wichtig / ••• = sehr wichtig				
		Business Developm.	Client Mgmt.	Underwriting	Operations	Claims
Fachliche Kompetenzen	Expertise in Erstversicherungsprodukten/-risiken	•••	••	•••	•	••
	Expertise in Rückversicherungsprodukten/-risiken	•••	•••	•••	••	•••
	Expertise in Erstversicherungsmärkten/-kunden	•••	•••	•••	•	••
	Expertise in Rückversicherungsmärkten/-kunden	•••	•••	•••	••	•••
	Expertise in digitalen Technologien	•••	•••	•••	•••	•••
Methodische Kompetenzen	Im Besonderen: Kritisches Denken; Problemlösungsorientierung; Fähigkeit zur Analyse und Entscheidungsfindung; Projektplanungs-/Managementfähigkeit; Kommunikationsfähigkeit	•••	•••	•••	••	•••
Soziale Kompetenzen	Im Besonderen: Anpassungsfähigkeit; Agilität; Fähigkeit, mit Vielfalt umzugehen; Aufbau von Beziehungen (real, virtuell); Konflikt-/Teamfähigkeit	•••	•••	•••	••	••
Selbstkompetenzen	Im Besonderen: Selbstbewusstsein; Selbstvertrauen; selbstständiges Arbeiten; Lern- und Veränderungsfähigkeit	•••	•••	•••	•••	•••

Tabelle 2: Zukünftige Kompetenzanforderungen

Vergleicht man die Einschätzungen der Rückversicherungsmanager mit den heute und den bis im Jahre 2030 erforderlichen Skills in den betrachteten fünf Kernfunktionen, so ergeben sich keine grösseren Abweichungen:

Meinung der befragten Rückversicherungsmanager

«Welche Skills werden bis 2030 in den folgenden Kernfunktionen wichtig?»

Hinsichtlich der fachlichen Kompetenzen werden Mitarbeitende im Business Development, Client Management und Underwriting auch in Zukunft über sehr gute Kenntnisse von (Rück-)Versicherungsprodukten und (Rück-)Versicherungsmärkten verfügen müssen. Für die Mitarbeitenden in den Bereichen Operations und Claims werden weiterhin geringe bis mittlere Fachkenntnisse ausreichen. Die Wichtigkeit der Expertise in digitalen Technologien erfährt allerdings eine Neubewertung: Für die Zukunft erachten die Befragten in allen fünf Bereichen sehr gute Kenntnisse für notwendig, während sie dies gegenwärtig nur für das Underwriting, Operations und Claims tun.

Hinsichtlich der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz ergeben sich keine grösseren Änderungen. Für die Zukunft werden durchweg alle diese drei Kategorien als wichtig betrachtet. Dies schliesst auch die Selbstkompetenz für den Bereich Operations ein, die in der Einschätzung der heute erforderlichen Skills als wenig wichtig beurteilt wird.

3.3.2. Zukunftstaugliche Skills-Profile für die fünf ausgewählten Kernbereiche

Im Folgenden wird näher untersucht, welche Skills in den fünf ausgewählten Funktionsbereichen Business Development, Client Management, Underwriting, Operations und Claims im Jahre 2030 als wichtig, wenn nicht entscheidend für den Erfolg eines Rückversicherungsunternehmens angesehen werden. Da es dabei wie bei der Entwicklung des relevanten Szenarios letztlich auf die unternehmensindividuelle Situation ankommt, ist die folgende Beschreibung der zukünftig erforderlichen Skills nur als eine erste, relativ grobe Orientierung zu sehen. Sie muss für jedes Unternehmen angepasst und vervollständigt werden. So werden beispielsweise unterschiedliche Einschätzungen der externen Entwicklung – etwa der Geschwindigkeit der digitalen Transformation – und unterschiedliche unternehmensinterne Schwerpunkte – etwa bei massgeschneiderten Produkt-/Servicelösungen – zu unterschiedlichen unternehmensspezifischen Ausprägungen der skizzierten Skills-Profile führen.

Business Development

Für Mitarbeitende im Funktionsbereich Business Development ist es unabdingbar, ein umfangreiches Wissen von Produkten und Serviceangeboten in der Erst- und Rückversicherung zu besitzen. Sie werden über die Fähigkeit verfügen müssen, massgeschneiderte, technologiebasierte Lösungen in Zusammenarbeit mit Underwritern, Data Experts, Kunden und InsurTechs zu entwickeln und zu vermarkten. Ein vertieftes Verständnis von Produkt- und Marktentwicklungen und dem darin liegenden Innovationspotenzial entlang der Wertschöpfungskette von Erst- und Rückversicherungsunternehmen muss vorhanden sein. Ebenso wird es wichtig sein, Digital- und Innovationstrends – auch ausserhalb der Versicherungsbranche – zu erkennen und zu analysieren (Hannover Re, 2017, S. 7). Weiterhin müssen Mitarbeitende in diesem Bereich die Fähigkeit besitzen, grössere Datenmengen zu analysieren, Muster zu erkennen und diese hinsichtlich Geschäftschancen und -risiken zu interpretieren. So sollten sie etwa mit der Anwendung komplexer, digitaler Analyseinstrumente, z. B. zur Durchführung von Szenarioanalysen, vertraut sein (BCG, 2020b, S. 15).

Hinsichtlich der Methodenkompetenz ist es unabdingbar, dass die Mitarbeitenden über Kreativität, ganzheitliches und vernetztes Denken, Offenheit gegenüber Neuem und einem Gespür für Trends und neuartige Lösungen verfügen. Weiterhin müssen sie ausgeprägte analytische Fähigkeiten und Entscheidungskompetenz besitzen. Sehr wichtig ist auch die Kompetenz, in interdisziplinären Projekten und anderen Kooperationsformen wie Incubators und Tech Labs mitzuarbeiten oder diese zu managen (Hannover Re, 2017, S. 8; Freimarck, 2019; EY, 2020, S. 18).

Im Rahmen der Sozial- und Selbstkompetenz sind Eigenschaften wie Flexibilität, der Drang zur Veränderung, unkonventionelles Denken, Neugier, Innovationsgeist, die Fähigkeit zum Networking und vor allem auch eine hohe Lernbereitschaft gefordert.

Client Management

Mitarbeitende im Funktionsbereich Client Management müssen hinsichtlich der Fachkompetenz ein fundiertes, auf Kundenbedürfnisse ausgerichtetes Fachwissen über Produkte und Serviceleistungen der Erst- und Rückversicherung haben und die Bereitschaft mitbringen, dieses Wissen stets auf dem aktuellen Stand zu halten. Ebenfalls wichtig ist, dass sie über die Kompetenz verfügen, Kunden nicht nur zu etablierten Produkt- und Serviceangeboten zu beraten, sondern auch zu weiter reichenden Themen wie Regulierung, alternatives Kapital, Digitalisierung und Ökosysteme. Wie die Mitarbeitenden im Bereich Business Development werden sie in der Lage sein müssen, in Zusammenarbeit mit Underwritern, Data Scientists und Kunden massgeschneiderte, komplexe Produkt-, Service- und Risikomanagement-Lösungen zu entwickeln und diese professionell zu vermarkten. Des Weiteren sollten sie fähig sein, komplexere digitale Instrumente, etwa zur Markt- oder Kundenanalyse, anzuwenden (EY, 2020, S. 22).

Hinsichtlich der Methodenkompetenz sind ausgeprägte analytische Skills gefordert, um Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu analysieren. Kreativität, ein ganzheitliches, vernetztes Denken und Offenheit gegenüber Neuem sind ebenso notwendig wie ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten.

Im Rahmen der Sozial- und Selbstkompetenz brauchen Client Manager ein selbstsicheres und empathisches Auftreten, eine ausgeprägte Beziehungsfähigkeit, einen professionellen Umgang mit Diversität sowie eine hohe Bereitschaft, zu lernen und sich auf wandelnde Bedingungen schnell und flexibel einzustellen.

Underwriting

Mitarbeitende im Funktionsbereich Underwriting müssen hinsichtlich der Fachkompetenz eine sehr hohe Expertise in den Produkt- und Serviceangeboten sowohl für den Erst- als auch den Rückversicherungsmarkt besitzen. Zu den Grundvoraussetzungen gehört zudem die Fähigkeit, Daten im Rahmen der Risikoeinschätzung, -auswahl und -modellierung zu analysieren und zu interpretieren (EY, 2020, S. 18). Underwriter werden über die Fähigkeit verfügen müssen, mit Unterstützung von Digital Tools wie z. B. Predictive Underwriting komplexe Risiken, Client Accounts und umfassende Portefeuilles zu analysieren und adäquate Absicherungslösungen zu entwickeln und zu vermarkten. Sie müssen digitale Techniken, insbesondere zur Steuerung von Portfolios auf verschiedenen Aggregationsebenen, etwa in Bezug auf Exposures, Risikolimits und Rentabilität, beherrschen. Zudem wird an sie der Anspruch gestellt, massgeschneiderte Lösungen in Zusammenarbeit mit Kunden und InsurTechs auszuarbeiten (SCOR, 2019, S. 44; Hannover Re, 2018, S. 6). Neben dem Wissen um den Einsatz adäquater Risikoabsicherungstechniken und -instrumente sind Kenntnisse über Beratungsleistungen im Rahmen des Risikomanagements und der Risikoprävention zunehmend relevant.

Hinsichtlich der Methodenkompetenz ist es für Mitarbeitende im Underwriting unabdingbar, über ausgewiesene Skills bei der Anwendung digitaler Technologien zu verfügen, um komplexe Informationen bzw. Daten zu analysieren, zu interpretieren und zu verarbeiten. In einem weitaus höheren Masse als heute wird Problemlösungsfähigkeit, Kreativität, ganzheitliches und vernetztes Denken, Offenheit gegenüber Neuem sowie Geschäftsgespür für die Entwicklung neuer Risiken und Serviceleistungen erforderlich sein. Die Fähigkeit, sich intensiv mit anderen Geschäftsbereichen und auch mit externen Partnern wie Kunden und InsurTechs auszutauschen sowie in interdisziplinären Projekten mitzuwirken und funktionsübergreifende Verantwortlichkeiten zu übernehmen, wird für Underwriter ebenfalls zunehmend wichtig.

Im Rahmen der Sozial- und Selbstkompetenz wird von den Underwritern erwartet, sich in einem sich schnell entwickelnden Geschäftsumfeld ohne Schwierigkeiten zurechtzufinden und sich problemlos an neue Umstände anzu-

passen; nicht zuletzt durch stetiges Lernen. Entscheidungen sind mit fundiertem Urteilsvermögen zu treffen, persönliche Verantwortung ist zu übernehmen, Veränderungen sind voranzutreiben, unterschiedliche Sichtweisen sind zu identifizieren und einzunehmen, Netzwerke sind zu bilden und Konsensfindung ist sicherzustellen.

Operations

Mitarbeitende im Funktionsbereich Operations müssen hinsichtlich der Fachkompetenz hinreichende Kenntnisse von den gängigen Produkten und Serviceleistungen in der Rückversicherung besitzen. Da einfachere Routineaufgaben zunehmend automatisiert werden, konzentrieren sich Tätigkeiten in diesem Bereich mehr und mehr auf komplexe Aufgaben (McKinsey, 2020d, S. 4). Hierzu müssen die Mitarbeitenden auch über ausreichendes Wissen zu digitalen Technologien, insbesondere Blockchain, Big Data Processing und Data Visualization, verfügen (Swiss Re, 2017, S. 2–3). Von ihnen werden weiterhin vertiefte Kenntnisse in der Analyse, Interpretation und Verarbeitung komplexer Informationen bzw. Daten erwartet. Zudem sollten sie fähig sein, digitale Instrumente im Rahmen des Data und Workflow Processing einzusetzen, u. a. auch, um Prozesse und Arbeitsabläufe effizienter gestalten zu können.

Hinsichtlich der Methodenkompetenz benötigen Mitarbeitende im Bereich Operations ein hohes Mass an analytischem Denken und die Fähigkeit, Prozesse kritisch zu hinterfragen und pragmatisch effiziente Prozesse zu entwickeln. Daneben gewinnt die Kompetenz an Bedeutung, in interdisziplinären Projekten und Arbeitsgruppen mitzuwirken.

Im Rahmen der Sozial- und Selbstkompetenz sollte die Fähigkeit und Bereitschaft vorhanden sein, sich auf wandelnde Bedingungen schnell und flexibel einzustellen, Veränderungen voranzutreiben, bereichsübergreifend Beziehungen aufzubauen und in virtuellen Teams zu arbeiten. Zudem sollten die Mitarbeitenden über eine hohe Lernbereitschaft verfügen.

Claims

Auch für Mitarbeitende im Funktionsbereich Claims ist es unabdingbar, genügend Kenntnisse über die gängigen Produkt- und Serviceleistungen in der Erst- und Rückversicherung zu haben. Ähnlich wie im Bereich Operations werden auch im Schadenbereich einfache Bearbeitungsfälle zunehmend automatisiert (GR Global (Re)Insurance [GR], 2019, S. 5). Die daraus resultierende stärkere Fokussierung auf komplexe Schadenfälle bedingt eine entsprechend höhere Expertise. Neben der reinen Schadenbearbeitung wird der Schwerpunkt in Zukunft mehr auf Techniken der Risikovermeidung und Schadenprävention gelegt werden, was zusätzliche Qualifikationen erfordert (McKinsey, 2020d, S. 4–5). Schliesslich müssen die Claims Manager wie auch die Mitarbeitenden in den anderen Funktionsbereichen vermehrt Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Technologien mitbringen (PwC, 2018, S. 16; EY, 2020, S. 18).

Hinsichtlich der Methodenkompetenz werden analytisches Denken sowie detail- und lösungsorientiertes Arbeiten gefordert sein. Da der Bereich Claims immer stärker mit dem Underwriting, aber auch mit Kunden zusammenarbeitet, werden gute Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten immer wichtiger.

Im Rahmen der Sozial- und Selbstkompetenz spielt die Fähigkeit, sich einem zunehmend digitalisierten Arbeitsumfeld flexibel anzupassen, eine immer grössere Rolle. Weiterhin müssen Mitarbeitende Veränderungen vorantreiben, Netzwerke bilden und sich in funktionsübergreifende Teams einbringen können. Wie in den anderen Bereichen ist auch hier die Bereitschaft zu kontinuierlichem Lernen wesentlich.

3.3.3. Die digitale Transformation als funktionsübergreifendes Phänomen

Wie die Erstversicherung ist auch die Rückversicherung ein Paradebeispiel für eine Data-driven Industry (Swiss Re, 2018b; SCOR, 2019) und prädestiniert für den Einsatz digitaler Technologien. Daher verwundert es nicht, dass die digitale Transformation heute ein, wenn nicht *das* zentrale Thema in der (Rück-)Versicherungswirtschaft ist. Zudem verleiht der Ausbruch der COVID-19-Pandemie der Implementierung digitaler Technologien einen kräftigen

Schub. Die digitale Transformation dürfte daher zukünftig noch massiver die Aufbau- und Ablauforganisation von Erst- und Rückversicherungsunternehmen verändern.

Bei Betrachtung der zukünftig erforderlichen Skills lässt sich feststellen, dass die digitale Transformation tief in die Aufgabenstellungen und Arbeitsprozesse aller fünf Funktionsbereiche der Rückversicherung einwirken wird. Sie wird die Skills in ihren Inhalten und ihrem Zusammenspiel in den nächsten zehn Jahren entscheidend prägen. Allerdings ist davon auszugehen, dass damit weniger einschneidende Folgen einhergehen werden, wie dies für die Erstversicherung prognostiziert wird (Cognizant 2017, Swiss Re, 2020a).

Es gilt zu beachten, dass das Qualifikationsniveau in Rückversicherungsunternehmen sehr hoch ist. Hochspezialisiertes Wissen und Erfahrung werden in Zukunft weiterhin in den Kernfunktionen wichtige Bestandteile des Skills-Profiles sein. Aufgrund der hohen fachlichen Anforderungen und der im Vergleich zur Erstversicherung geringen Standardisierung werden etwa Underwriting-Aufgaben in absehbarer Zeit nicht durch vollautomatisierte Prozesse und Artificial Intelligence ersetzt werden (GR, 2019, S. 2). Digitale Technologien werden insgesamt weniger zu revolutionären Änderungen in der Value Chain führen, als dies beispielsweise für die Distribution im Erstversicherungsbereich vorhergesagt wird (McKinsey, 2018a, S. 4–5; Swiss Re, 2020a). Diese Technologien werden vielmehr komplementär wirken, d. h. sie werden die Mitarbeitenden in den Kernbereichen Business Development, Client Management, Underwriting und Claims unterstützen. Dies kann auf zwei unterschiedliche Weisen geschehen:

- Zum einen können digitale Technologien eingesetzt werden, um einen Mehrwert gegenüber den Kunden zu erzielen, insbesondere bei der Entwicklung und Vermarktung kundenspezifischer Produkte und Serviceleistungen (Munich Re, 2020a; Swiss Re, 2020b). So kann ein Rückversicherer z. B. mit neuen digitalen Analysemethoden aussagekräftigere Modelle zur Projektion von Schadenentwicklungen erstellen und damit wiederum auch seine Kunden unterstützen, präzisere Preisberechnungen zu modellieren.
- Zum anderen ermöglichen digitale Technologien Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen (Hannover Re, 2017, S. 5). Beispiele sind das teilautomatisierte Underwriting, das in eher standardisierten Produktbereichen angewandt werden kann, oder elektronische Vermittlungssysteme für Rückversicherungsverträge (SCOR, 2019, S. 18; Deloitte, 2020, S. 29–30). Solche Technologien erlauben es dem Underwriter, mehr Zeit und Ressourcen in die Entwicklung komplexer Value-added-Lösungen zu investieren (BCG, 2020b, S. 12). Insbesondere in den Bereichen Operations und Claims mit ihren stärker standardisierten Arbeitsprozessen werden digitale Technologien wie Blockchain und Artificial Intelligence vor allem Routineaufgaben substituieren. Dies ist vorrangig mit dem Ziel verbunden, Prozesse schneller, flexibler und qualitativ hochstehender zu gestalten, was letztlich zu geringeren Kosten und einer höheren Effizienz führt (BCG, 2020c, S. 5; Munich Re, 2020a).

Abbildung 13 fasst den Einfluss der digitalen Technologien auf die Rückversicherung zusammen:

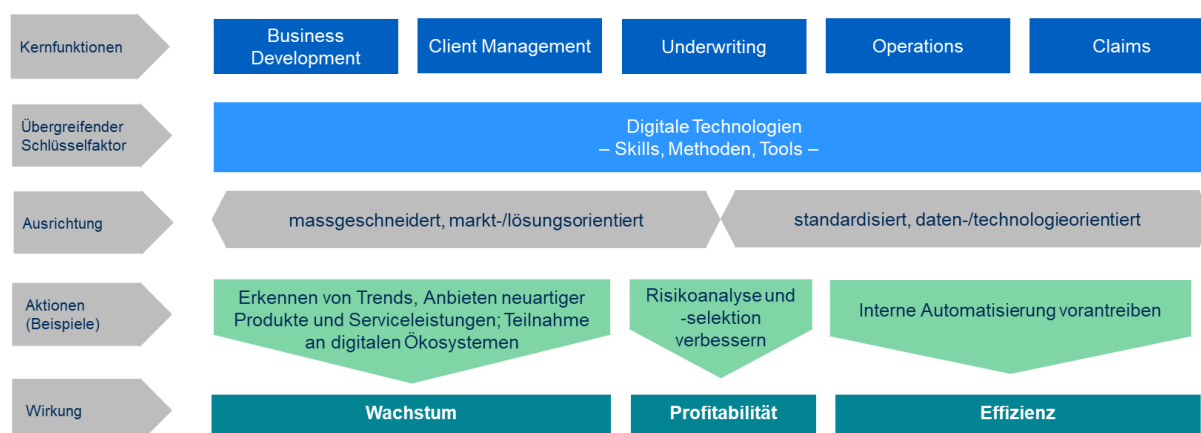


Abbildung 13: Wirkung digitaler Technologien in der Wertschöpfungskette

3.3.4. Die Veränderung von Aufgaben und Skills in der Zusammenfassung

Bis 2030 werden die Tätigkeiten in Rückversicherungsunternehmen spezifischer und komplexer. Wegen des vergleichsweise geringen Standardisierungsgrads im Rückversicherungsbetrieb werden die Automatisierung und damit verbundene Effizienzsteigerungen zwar geringer ausfallen als in der Erstversicherung, aber sie werden stattfinden. Am stärksten davon betroffen sein werden die Funktionsbereiche Operations sowie, mit Abstrichen, Underwriting und Claims. Die digitale Technologie wird in Rückversicherungsunternehmen vorrangig dazu genutzt werden, anspruchsvolle Kundenlösungen zu entwickeln und im Zusammenspiel mit hochstehenden Beratungsleistungen zu vermarkten. Mitarbeitende in den zentralen Funktionsbereichen werden dabei in einem viel grösseren Umfang und auf täglicher Basis mit digitalen Tools und Methoden arbeiten, was entsprechend höhere Anforderungen an ihre analytischen und digitalen Skills stellt.

Zudem wird die digitale Transformation zu einer stärkeren Verzahnung und damit auch personellen Zusammenarbeit der bislang relativ unabhängig agierenden Kernbereiche führen. Dies betrifft vor allem die Kooperation zwischen den hier behandelten fünf Kernfunktionen, aber auch zwischen den Kernfunktionen und Data Experts (GR, 2019, S. 2). Die Kooperation mit externen Partnern wird im Kontext digitaler Ökosysteme ebenfalls enger werden, insbesondere mit Kunden, die die digitale Transformation aktiv vorantreiben: InsurTechs und Technologiefirmen. Diese Entwicklungen verlangen neben den erwähnten analytischen und digitalen Skills in Zukunft auch entsprechend ausgeprägte Sozial- und Selbstkompetenzen von den Mitarbeitenden. Diese sollten vor allem fähig und motiviert sein, sich zügig an Veränderungen anzupassen und bereichsübergreifend Beziehungen aufzubauen, und eine hohe Lernbereitschaft haben.

Zum Thema «digitale Skills», die bis 2030 in den fünf Kernfunktionen benötigt werden, wurden die Rückversicherungsmanager befragt. Tabelle 3 gibt ihre Einschätzungen wieder, wie wichtig sie für die fünf Kernbereiche verschiedene Grade der digitalen Expertise (Basis, Fortgeschritten und Professionell) erachten:

Digitale Skills	Kernfunktionen				
	Business Developm.	Client Management	Under-writing	Operations	Claims
Basis • Skills, die erforderlich sind, um digitale Anwendungen grundlegend zu nutzen: z. B. digitale Textverarbeitung; Cloud Computing
Fortgeschritten • Skills in komplexer Datenverarbeitung und -interpretation; Online-Marketing, datengesteuerte Entscheidungsfindung; Textanalyse; Big-Data-Methoden; Dashboarding; Datenvisualisierung
Professionell • Skills in Data Science; Datenarchitektur und Design; Predictive Modelling; künstliche Intelligenz; Blockchain; Geodatenanalyse; Computer Vision

Tabelle 3: Digitale Skills im Jahr 2030

Es zeigt sich, dass die Experten aus der Praxis die Anforderungen an die digitalen Skills der Mitarbeitenden sehr differenziert und orientiert an deren Einsatzbereich beurteilen:

Meinung der befragten Rückversicherungsexperten

«Welche digitalen Skills werden bis 2030 hauptsächlich in folgenden Kernfunktionen benötigt?»

Unter den Rückversicherungsexperten herrscht eine hohe Übereinstimmung, dass für die Mitarbeitenden in allen fünf Kernbereichen grundlegende Fähigkeiten in digitalen Technologien unabdingbar sind. Darüber hinaus besteht die Meinung, dass für Mitarbeitende in den Bereichen Business Development, Underwriting und Operations fortgeschrittene Fähigkeiten in digitalen Technologien sehr wichtig, in den Bereichen Client Management und Claims jedoch weniger wichtig sind. Professionelle digitale Fähigkeiten werden einzig für das Underwriting als wesentlich angesehen, während dieses höchste Qualifikationsniveau für die übrigen Bereiche nicht oder nur in geringerem Masse als Voraussetzung gesehen wird.

4. Resultierende Skills Gaps erkennen und schliessen

Das vorangehende Kapitel hat gezeigt, mit welcher Dynamik und Tragweite sich die Kompetenzprofile in der Rückversicherung verändern dürften. Es ist davon auszugehen, dass sich das Management der meisten Rückversicherungsunternehmen diesem Wandel bewusst ist und die Notwendigkeit erkennt, diese Kompetenzlücken zu schliessen, wie dies von den befragten Rückversicherungsmanagern auch überwiegend bestätigt wurde (s. S. 34). Bei der blossen Einsicht darf es jedoch nicht bleiben. Es müssen rechtzeitig die Weichen für eine Anpassung der Skills gestellt und entsprechende Entscheidungen getroffen werden. Dies setzt allerdings eine genaue Kenntnis der gegenwärtigen Kompetenzanforderungen und des aktuellen Skills-Profiles voraus und eine plausible Vorstellung von den zukünftig erforderlichen Kompetenzen. Der dritte Teil dieser Studie beschäftigt sich daher mit der Frage, wie Skills Gaps erkannt werden können und welche Massnahmen für Rückversicherungsunternehmen in Betracht kommen, um bestehende und potenzielle Skills Gaps zu schliessen.

4.1. SKILLS GAPS ERKENNEN

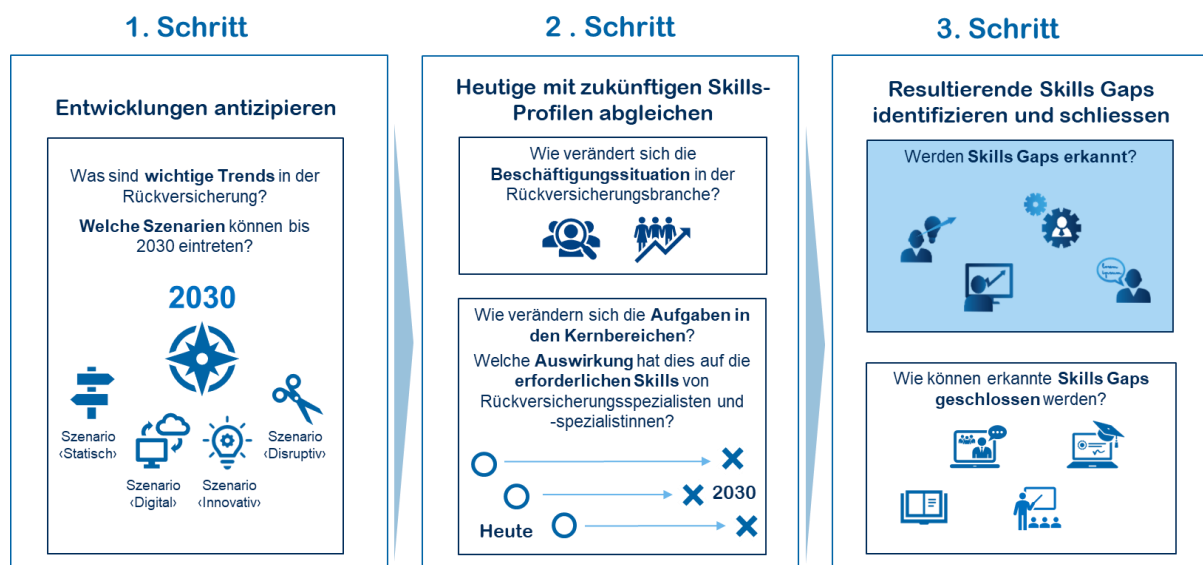


Abbildung 14: Schritt 3a <Werden Skills Gaps erkannt?>

Um Skills Gaps zu identifizieren, bietet es sich an, in einem ersten Schritt die gegenwärtig vorhandenen Skills im Unternehmen systematisch, etwa aufgrund von Stellenbeschreibungen, zu erfassen und klar abgegrenzte Job Familien mit eigenständigen Kompetenzprofilen zu bilden. In einem nächsten Schritt müssen die zukünftig erforderlichen Skills vorzugsweise auf Grundlage des gewählten Szenarios und des daraus abgeleiteten zukünftigen Geschäftsmodells bestimmt werden. Durch den Vergleich der heutigen mit den zukünftig notwendigen Skills lassen sich schliesslich Skills Gaps identifizieren.

Wie steht es nun bei den Rückversicherungsunternehmen um das Wissen über die bestehenden und zukünftig erforderlichen Skills? Zu diesem Aspekt wurden die Rückversicherungsmanager befragt:

Meinung der befragten Rückversicherungsmanager

«Denken Sie, dass Ihr Unternehmen ein klares Verständnis der Skills hat, die jetzt und in Zukunft benötigt werden?»

Auf diese Frage antworteten die Manager bis auf eine Ausnahme, dass in ihrem Unternehmen ein gutes Verständnis der heute erforderlichen Skills vorhanden sei. Dieses Resultat ergab sich auch für die Einschätzung der in den nächsten fünf Jahren erforderlichen Kompetenzen. Dagegen meinten fast alle Befragten, dass sie kein genügendes Verständnis im Hinblick auf die Kompetenzanforderungen in den nächsten zehn Jahren hätten. Dieses Ergebnis erscheint plausibel, da aufgrund der dynamischen Umwelt der Rückversicherungsbranche nur vage Einschätzungen zur Lage der Rückversicherungsindustrie im Allgemeinen und des eigenen Unternehmens im Speziellen möglich sind.

Trotz der klaren Wahrnehmung der heute erforderlichen Skills zeigt sich, dass die vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten in den meisten Rückversicherungsunternehmen oftmals nicht systematisch und aktuell erfasst werden. Dies erschwert die gezielte und umfassende Identifizierung von Skills Gaps. Ausserdem gibt es in einigen Rückversicherungsunternehmen keine Stellenbeschreibungen oder nur solche, die die erforderlichen Kompetenzen nicht hinreichend definieren. Grössere Rückversicherungsunternehmen verfügen in der Regel zumindest für die wichtigen Funktionsbereiche über eine Beschreibung der notwendigen Kompetenzen, etwa für das Underwriting, das Risk Management oder Accounting. Kleinere Rückversicherungsunternehmen haben demgegenüber den Vorteil, dass sie aufgrund der überschaubaren Mitarbeitendenzahl auch eine recht gute Übersicht darüber haben, wo sich Skills Gaps in ihrem Unternehmen auftun oder abzeichnen. In dieser Hinsicht haben sie bessere Voraussetzungen für schnelles Handeln als grössere Rückversicherungsunternehmen, die in der Regel zunächst umfangreiche Analysen durchführen müssen, um mögliche Skills Gaps zu identifizieren; dies in enger Zusammenarbeit von HR-Abteilungen und betroffenen Geschäftsbereichen.

Dass Skills Gaps in der Rückversicherung ein aktuelles Thema sind, zeigen die Aussagen der Rückversicherungsmanager. Immerhin zwei Drittel der Befragten haben bereits konkrete Skills Gaps festgestellt oder erwarten Skills Gaps in den nächsten fünf Jahren.¹⁴

Meinung der befragten Rückversicherungsmanager

«Sind in Ihrem Unternehmen bereits Skills Gaps erkennbar und, wenn nicht, glauben Sie, dass Skills Gaps in einer bestimmten Zeit in der Zukunft wahrscheinlich sind?»

Hier zeigt sich folgendes Bild: 45 Prozent der Befragten sehen sich bereits heute mit Skills Gaps konfrontiert, während 20 Prozent in den nächsten fünf Jahren und 35 Prozent erst in den nächsten zehn Jahren mit solchen Kompetenzlücken rechnen.

¹⁴ Vergleichbare Aussagen, allerdings auf einer stärker aggregierten Stufe, ergaben sich aus einer 2020 von McKinsey durchgeführten Umfrage. Executives und Manager von verschiedenen Unternehmen wurden befragt, wann innerhalb ihres Unternehmens Skills Gaps zu erwarten sind. Immerhin 43 Prozent der Befragten gaben an, dass sie bereits heute Skills Gaps erkennen, und 44 Prozent sehen diese innerhalb der nächsten fünf Jahre auf sich zukommen (McKinsey, 2020c, S. 2).

4.2. SKILLS GAPS SCHLIESSEN

Sobald das Management Skills Gaps im Unternehmen identifiziert hat, sollte es sie situationsadäquat und in einem angemessenen Zeitraum schliessen. Was sind nun geeignete Massnahmen, um fehlende Kompetenzen zu ergänzen?

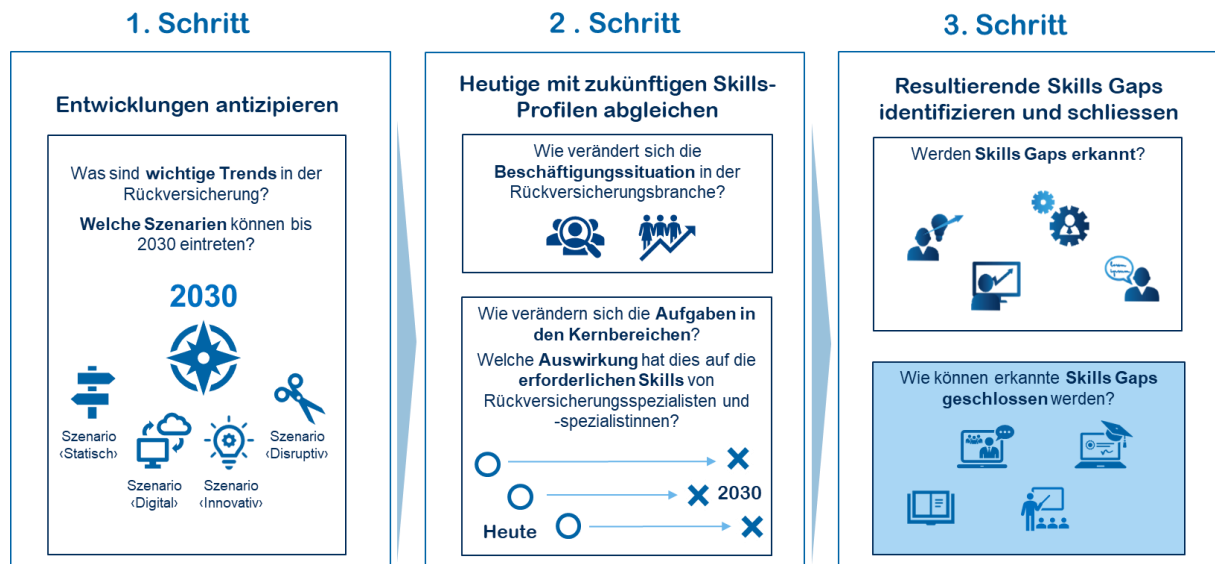


Abbildung 15

4.2.1. Massnahmen gegen Skills Gaps: Hiring, Contracting, Upskilling

Um das Unternehmen mit dem erforderlichen Skills Set auszustatten, bieten sich unterschiedliche Massnahmen an: Neben dem Einstellen neuer Mitarbeitenden (Hiring) und dem Rückgriff auf freiberufliche bzw. externe Fachpersonen (Contracting) kommt der Aufbau der notwendigen Skills im Unternehmen selbst mittels Aus- und Weiterbildung (Upskilling¹⁵) in Betracht (McKinsey, 2018b, S. 50–55.) (s. Abb. 15 und 16).

Upskilling	Beschreibung	Vor- und Nachteile
	Die Skills einer/eines bestehenden Mitarbeitenden auf ein höheres Niveau heben oder die Skills entsprechend dem sich ändernden Umfeld anpassen	<ul style="list-style-type: none"> + Internes funktionales Wissen, Erfahrung und Verständnis der Unternehmenskultur bleiben erhalten – Kosten sowie die benötigte Zeit für die Aus-/Weiterbildung können hoch sein
	Neue Mitarbeitende mit den noch fehlenden Skills ausstatten	<ul style="list-style-type: none"> + Schlüsselkompetenzen werden situationsgerecht aufgebaut – Bis die Mitarbeitenden über die erforderlichen Skills verfügen, kann viel Zeit vergehen

Abbildung 16: Upskilling

¹⁵ Neben dem Upskilling wird in Fachkreisen als weitere Massnahme das Reskilling genannt, u. a. von BCG (2019a) und McKinsey (2020c, S. 2). Es handelt sich dabei um Umschulungen, durch welche die Mitarbeitenden neue Fähigkeiten erwerben, um damit neue Rollen übernehmen zu können. In dieser Studie wird auf Upskilling fokussiert und der Begriff des Upskilling in Anlehnung an die Definition bei PwC umfassend ausgelegt: «An organisation's clear intent to develop its employees' capabilities and employability, and to advance and progress their technical, soft and digital skills» (PwC, 2020, S. 30).

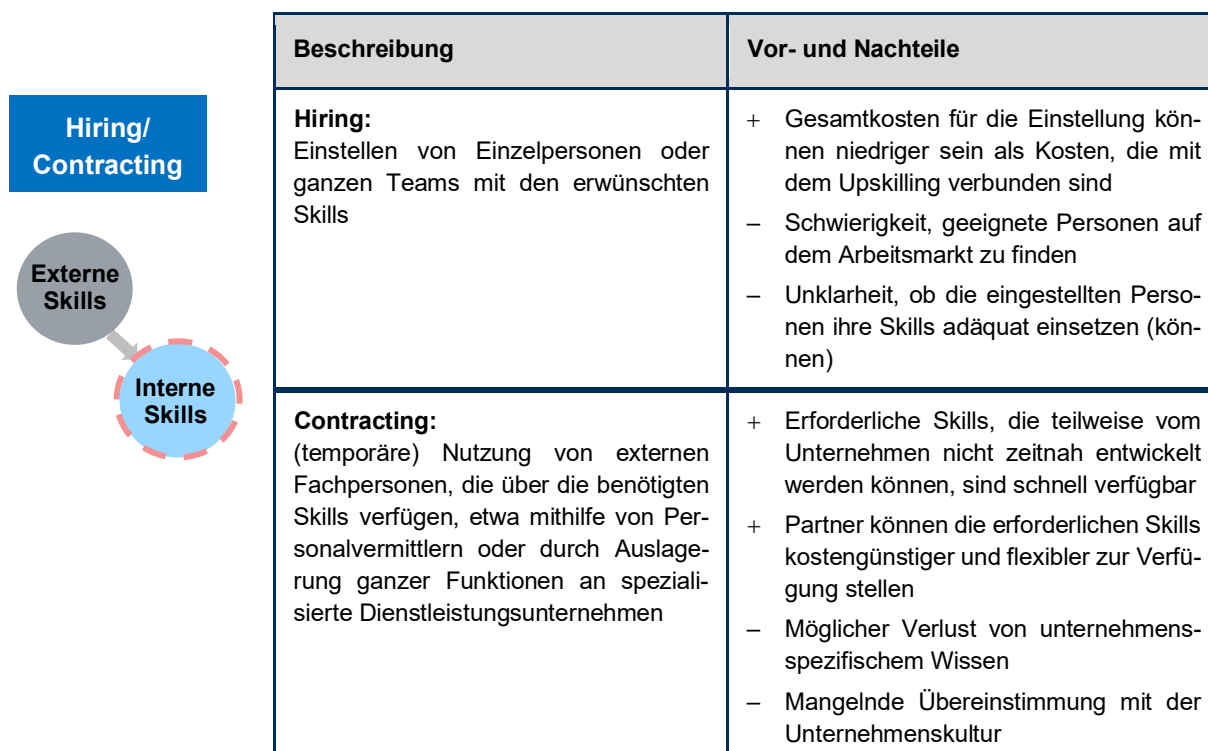


Abbildung 17: Hiring und Contracting

Welche dieser Massnahmen eignen sich besonders für Rückversicherungsunternehmen, um bestehende oder potenzielle Skills Gaps zu schliessen? Hierzu wurden wiederum Rückversicherungsmanager befragt:

Meinung der befragten Rückversicherungsmanager

«Wie priorisiert Ihr Unternehmen die Massnahmen Hiring, Upskilling und Contraction, um Skills Gaps zu schliessen?»

Fast alle Befragten sehen in ihrer Unternehmung das Upskilling als die Massnahme an, die mit der höchsten Priorität verfolgt werden sollte. Das Hiring wird als zweitwichtigste Massnahme angesehen und dem Contracting wurde die niedrigste Priorität zugewiesen. Insgesamt waren sich die Manager einig, dass es keine valable Option ist, auf Massnahmen zur Schliessung von Skills Gaps gänzlich zu verzichten.

«Welche Massnahmen wird Ihr Unternehmen in den kommenden fünf Jahren wahrscheinlich ergreifen, um mögliche Skills Gaps in den fünf Kernbereichen zu schliessen?»

Richtet man den Fokus spezifischer auf die fünf ausgewählten Kernbereiche und spezifiziert den Handlungsspielraum, Skills Gaps zu schliessen, auf die nächsten fünf Jahre, so steht für die Befragten das Upskilling in den Bereichen Business Development, Client Management, Underwriting und Claims an erster Stelle. Nur für den Bereich Operations wird dem Contracting eine gleich hohe Priorität eingeräumt wie dem Upskilling. Dies überrascht nicht, da einige Rückversicherungsunternehmen bereits seit geraumer Zeit Middle- und Backoffice-Tätigkeiten an externe Service Center übertragen. Für die übrigen Bereiche spielen Contracting und auch das Hiring eine untergeordnete Rolle. Einzig für das Underwriting wird das Hiring als eine Alternative zum Upskilling erwogen.

In Rückversicherungsunternehmen werden Massnahmen in der Regel kombiniert angewendet, jedoch mit einer klaren Präferenz für das Upskilling und einer weniger ausgeprägten für das Hiring. Zu berücksichtigen sind dabei

die spezifische Situation, in der sich die Rückversicherung befindet, sowie Art und Umfang der Skills Gaps. Hierzu sind Strategien zu entwickeln, die auf die richtige Mischung aus der Einstellung von neuem Personal, der (temporären) Nutzung von externem Fachpersonal und der Weiterentwicklung der im Unternehmen vorhandenen Skills abzielen.

Wie die einzelnen Massnahmen in der Rückversicherungspraxis zum Einsatz kommen, soll im Folgenden näher erläutert werden:

- **Hiring**

Kleinere Rückversicherungsunternehmen greifen primär auf das Hiring, also das Einkaufen fehlender Skills, zurück. Sie haben keine oder zu geringe interne Aus- und Weiterbildungsressourcen und externe Schulungen, die auf die Stärkung fachlicher Kompetenzen in Rückversicherungsunternehmen abstellen, werden nur rudimentär angeboten. Aber auch grössere Rückversicherer entscheiden sich für das Hiring, wenn schnell spezifische Skills erschlossen werden sollen, die im Unternehmen bislang nicht oder nur in einem geringen Umfang vorhanden sind.

Dies betrifft vor allem Skills im Bereich Digital Technologies/Data Science. Aufgrund der weltweit regen Nachfrage nach Spezialistinnen und Spezialisten mit ausgeprägten digitalen Fähigkeiten – z. B. aus dem Bereich der Datenwissenschaft, der Entwicklung und dem Design von Benutzeroberflächen – sind diese entweder teuer oder erst gar nicht auf dem Arbeitsmarkt verfügbar (BCG, 2019b, S. 2). Als Reaktion darauf investieren insbesondere grössere Rückversicherungsunternehmen inzwischen in langfristige Um- und Weiterbildung, um die einschlägigen Kompetenzen ihrer Belegschaft auf- bzw. auszubauen. Der intensive und industrieübergreifende Wettbewerb um Spezialistinnen und Spezialisten aus den Bereichen Data Analysis, künstliche Intelligenz und Datenplattformen stellt die Rückversicherer vor erhebliche Probleme, wenn es darum geht, in nützlicher Frist genügend qualifiziertes Personal zu finden – zumal sie als Player am Arbeitsmarkt für eine grössere Öffentlichkeit nicht präsent sind, da sie in aller Regel «behind the scene», also jenseits des publikumsträchtigen Wirtschaftsgeschehens, agieren. Noch knapper ist das Personalangebot am Markt, wenn Datenspezialistinnen und -spezialisten gesucht werden, die zusätzlich zumindest ein Basiswissen über die Rückversicherung und ihre Produkte und Märkte haben.

- **Contracting**

Eine in jüngerer Zeit zunehmend attraktive Alternative zum Hiring stellt für die Rückversicherer das Contracting dar. Mit dieser Massnahme können sie fehlende Skills für eine bestimmte Periode von Zeitarbeitsfirmen oder freiberuflich Tätigen beziehen (McKinsey, 2018b, S. 55). Eine weitere Option ist, Skills auch im grösseren Umfang und längerfristig von spezialisierten externen Unternehmen «einzukaufen». Insbesondere betraf und betrifft dies die Bereiche Informations- und digitale Technologien. Zunehmend lässt sich aber die Tendenz erkennen, dass Rückversicherungsunternehmen, insbesondere die grösseren Player, sich bewusst dafür entscheiden, die digitale Kompetenz im eigenen Haus zu halten und dort auch weiterzuentwickeln. (Hannover Re, 2017, S. 8; BCG, 2019b, S. 2). Im Bereich Underwriting bestehen schon seit einiger Zeit erfolgreiche Kooperationen zwischen Rückversicherungsunternehmen und externen Dienstleistern. So gibt es insbesondere zur Risikoeinschätzung von Naturkatastrophen spezialisierte Dienstleister, die Exposure- und Schaden- daten aus Versicherungsmärkten sowie risiko-/schadenbezogene Indexe zur Verfügung stellen. Insgesamt ist in den vergangenen Jahren ein grosses Potenzial für Kooperationen mit Partnern, insbesondere InsurTechs, entstanden, beispielsweise in den Bereichen Datenanalyse, Risikomodellierung, künstliche Intelligenz und Schadenprävention.

- **Upskilling**

Da Rückversicherung als eigenständiger Ausbildungszweig bzw. Fachbereich auf Sekundär- und Tertiärstufe bislang kaum angeboten wird, kam der internen Aus- und Weiterbildung in Rückversicherungsunternehmen schon immer ein besonderer Stellenwert zu. Erst in jüngerer Zeit gibt es auf Hochschulebene vereinzelt Aus-

und Weiterbildungsangebote zum Thema Rückversicherung.¹⁶ Auch einige privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen bieten einschlägige Weiterbildungskurse an. Dennoch bleibt das interne Upskilling mit Abstand die bevorzugte Massnahme, nicht zuletzt deshalb, weil qualifiziertes Personal auf dem externen Stellenmarkt nur sehr schwer zu finden ist oder hoch entlohnt werden muss (McKinsey, 2020e, S. 6). In der Rückversicherungsbranche ist es daher üblich, neue Mitarbeitende, die noch nicht über die erforderlichen Skills verfügen, oder Mitarbeitende, die innerhalb des Unternehmens ihren Tätigkeitsbereich wechseln, mittels spezieller Einführungsprogramme oder On-the-Job-Training zu gefragten Experten auszubilden. So wird z. B. ein Agronom zum Underwriter oder eine Mitarbeiterin mit juristischem Hintergrund zur Compliance-Spezialistin fortgebildet. Einen zusätzlichen Schub erhalten Upskilling-Massnahmen durch die digitale Transformation, die in der Versicherungsindustrie insbesondere aufgrund von COVID-19 vorangetrieben wird¹⁷ (McKinsey, 2020i).

Der Vorteil des Upskilling liegt unbestreitbar darin, dass Skills entsprechend den spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens – insbesondere auch im Hinblick auf erkannte Skills Gaps – entwickelt und eingesetzt werden können. Zudem sind Mitarbeitende, die umgeschult oder fortgebildet werden sollen, in der Regel bereits bestens mit den internen Strukturen und Prozessen vertraut (McKinsey, 2018b, S. 51). Die in einer Umfrage zur Zukunft der Arbeit in der Schweiz festgestellte hohe Nutzeneinschätzung von interner und externer Weiterbildung seitens Schweizer Berufstätiger (EY, 2019, S. 44) kann auch auf die Mitarbeitenden von Rückversicherungsunternehmen übertragen werden; denn gerade sie sollten aufgrund ihres in der Regel hohen Ausbildungsniveaus solchen Massnahmen gegenüber aufgeschlossen sein.

Welche Schwerpunkte ein Rückversicherer im Upskilling setzt, ist abhängig von Faktoren wie Unternehmensgrösse, Geschäftsmodell, Unternehmensphilosophie, Aus-/Weiterbildungsbudget sowie nicht zuletzt von der Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auch aus eigenem Antrieb heraus weiterzuentwickeln. Variabel ist auch die Aufteilung der Upskilling-Aktivitäten auf On-the-Job-Training und Schulungsmassnahmen. Hinsichtlich der Letzteren lässt sich der Trend beobachten, dass diese vermehrt als virtuelle Lernformate angeboten werden und weniger als traditionelle Präsenztrainings in Form von Workshops oder Seminaren (McKinsey, 2020g, S. 7).

Welche der drei Massnahmen – Hiring, Upskilling, Contracting – eignen sich nun besonders, um Defizite spezifischer Skills, wie sie in Kapitel 3.3. beschrieben werden, zu decken? Im Rahmen der Onlineumfrage berichteten die Rückversicherungsmanager, welche Massnahmen ihre Unternehmen bevorzugen:

Meinung der befragten Rückversicherungsmanager

«Welche der folgenden Skills soll Ihr Unternehmen in erster Linie durch Hiring, Upskilling oder Contracting erwerben?»

Geht es um fachliche Kompetenzen, die sich auf Erst- und Rückversicherungsprodukte und -märkte beziehen, wird das Upskilling als Massnahme bevorzugt, um ein entsprechendes Qualifikationsniveau im Unternehmen zu erreichen. Dies gilt ebenfalls für grundlegende digitale Skills. Sollen fortgeschrittene digitale Skills ergänzt werden, steht das Hiring an erster Stelle, dicht gefolgt von Upskilling und Contracting. Im Fall unzureichender professioneller digitaler Kompetenzen wird dagegen das Contracting dem Hiring und Upskilling vorgezogen.

Hinsichtlich der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz ist das Upskilling die meistpräferierte Massnahme, um Skills Gaps zu schliessen. In weit geringerem Masse wird hierzu das Hiring als geeignet angesehen, und das Contracting ist bedeutungslos.

4.2.2. Upskilling – Optionen der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden

¹⁶ So bietet die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) seit einigen Jahren als einzige Hochschule im europäischen Raum einen zertifizierten Weiterbildungskurs zum Thema Reinsurance Management an, der sich auf aktuelle und zukünftige Topthemen der Rückversicherung spezialisiert (ZHAW, 2020).

¹⁷ Ein Beispiel dafür, wie die COVID-19-Pandemie die Digitalisierungsanstrengungen der Unternehmen verstärkt und damit auch die Skills-Anforderungen verändert, ist die Zurich (Zurich, 2020).

Welche Möglichkeiten stehen nun zur Verfügung, um spezifisch durch Upskilling den Skills Level von Mitarbeitenden im Unternehmen zu heben? Es kommt eine Vielzahl von Massnahmen infrage, von denen eine Auswahl wie folgt kategorisiert wird:

1. In-House-Training:

- On-the-Job-Training
- Classroom-Training
- Online-Training via Digital Learning Tools¹⁸
- Projektarbeit
- Job-Rotation
- (Temporäre) Teilnahme an abteilungsübergreifenden Teams
- Praktika, Lehrausbildungs- und Graduiertenprogramme

2. Trainings- sowie Aus- und Weiterbildungsprogramme zusammen mit externen Partnern:

- Kurse, Seminare, Workshops, Lehrvideos (Classroom oder open online¹⁹)
- Bootcamps
- (Teilzeit-)Trainingsprogramme, z. B. mit VBV/AFA²⁰

3. Akademische Aus- und Weiterbildungsprogramme:

- Ausbildung: Master (MSc, MA), Bachelor (BSc, BA)
- Postgraduelle Weiterbildung: z. B. (Executive) Master of Business Administration (MBA), Certificate of Advanced Studies (CAS), Diploma of Advanced Studies (DAS), Master of Advanced Studies (MAS)



Abbildung 18: Upskilling-Massnahmen zur Schliessung von Skills Gaps

Wie in anderen Unternehmen stellt sich auch für die Rückversicherungsunternehmen die Frage, welche der verschiedenen Upskilling-Massnahmen die geeignetsten sind, um Mitarbeitende mit den erforderlichen Skills auszustatten. Je nach der spezifischen Unternehmenssituation wird in der Praxis ein unterschiedliches Set von Massnahmen in Betracht gezogen. Grössere Rückversicherer beispielsweise verfügen oftmals über interne Aus- und Weiterbildungsprogrammen²¹, die sich kleinere Unternehmen aufgrund von limitierten Ressourcen nicht leisten. Hier sind laut Aussagen von Managern, die mit der Weiterbildung von Mitarbeitenden betraut sind, On-The-Job-Trainings die bevorzugte Massnahme. Aufgrund der Aussagen der Rückversicherungsexperten aus der Praxis können die verschiedenen Upskilling-Massnahmen in Bezug auf ihre Wichtigkeit folgendermassen bewertet werden:

¹⁸ Zu nennen sind z. B. Microlearning, Simulations, Gamification und Virtual Coaching (vgl. McKinsey, 2020g, S. 7).

¹⁹ Beispiele sind LinkedIn Learning Courses oder Massive Open Online Courses (MOOCs), die überwiegend von Hochschulen und Weiterbildungsinstitutionen angeboten werden.

²⁰ Der VBV/AFA ist der Berufsbildungsverband der schweizerischen Versicherungswirtschaft.

²¹ Beispiele für solche Programme finden sich bei Hannover Re (2020), Munich Re (2020d) und Swiss Re (2020c).

	Massnahme	Bewertung
In-House-Training	On-the-Job-Training	●●●
	Job-Rotation	●●
	Projektmitarbeit	●●●
	Praktika, Lehrausbildungs- und Graduiertenprogramme	●●
	Interne Präsenztrainings (z. B. Workshops, Seminare)	●●
	Online-Trainings (z. B. eLearning, adaptive Lernprogramme)	●●●
Kooperation mit externen Partnern	Kurse, Workshops, Seminare, Bootcamps etc.	●●●
	Online-Trainings, digitale Lernplattformen	●
	(Teilzeit-)Trainingsprogramme (z. B. mit VBV)	●●
Externe Schulungen/ Weiterbildungen	Höhere berufliche Bildung (z. B. Höhere Fachschulen)	●●
	Fachhochschul- und Universitätsabschlüsse (BSc, MSc)	●●
	Kurzfristige postgraduelle Weiterbildung (z. B. CAS)	●●
	Längerfristige postgraduelle Weiterbildung (z. B. MAS, MBA)	●

Skala: ● = nicht/wenig wichtig / ●● = wichtig / ●●● = sehr wichtig

Tabelle 4: Bewertung von Upskilling-Massnahmen durch Rückversicherungsmanager

Die Aussagen der befragten Rückversicherungsmanager zu den in ihren Gesellschaften bevorzugten Upskilling-Massnahmen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Meinung der befragten Rückversicherungsmanager

«Welche Massnahmen werden bevorzugt, um Mitarbeitende in Ihrem Unternehmen zu qualifizieren?»

Die Mehrheit der Befragten präferiert das In-House-Training. Betrachtet man die einzelnen Massnahmen innerhalb dieser Kategorie, so herrscht grosse Übereinstimmung, dass das On-the-Job-Training die geeignetste Massnahme darstellt, gefolgt von der Mitarbeit in Projekten und virtuellen Trainings. Uneins sind sich die Experten darüber, ob sich Massnahmen wie Job-Rotationen, Lehrausbildungen, Graduiertenprogramme und Präsenztrainings eignen.

In der Kategorie «Trainingskooperation mit externen Partnern» werden Workshops, Seminare und ähnliche Angebote von den meisten Experten als bevorzugte Weiterbildungsform angesehen. Digitale Lernplattformen gehören – zumindest gegenwärtig – laut den Experten nicht zu den favorisierten Trainingsformen. Die rein externe Aus-/Weiterbildung wird weit weniger bevorzugt als die beiden anderen Trainingskategorien (s. Abb. 18). Die Einschätzungen darüber, ob diese eher aufwendigen Schulungen für die Weiterqualifikation von Mitarbeitenden geeignet sind oder nicht, halten sich die Waage. Lediglich gegenüber der postgraduellen Weiterbildung in Form eines MAS oder MBA zeigt sich eine klare Mehrheit eher ablehnend.

4.2.3. Hindernisse für ein adäquates Upskilling

Obwohl die Notwendigkeit des fortwährenden Lernens in der Rückversicherungsbranche unbestritten ist – schliesslich erhebt man den Anspruch, eine «Knowledge Industry» zu sein –, klafft zwischen Anspruch und Wirklichkeit eine grosse Lücke. Der Aus- und Weiterbildung wird oft nicht der Stellenwert eingeräumt, den sie im strategischen Kontext haben sollte. Teils mangelt es an einem perspektivisch angelegten Konzept, teils an dessen systematischer

und konsequenter Umsetzung im laufenden Rückversicherungsbetrieb. Es lässt sich beobachten, dass Rückversicherungsunternehmen gerade in schwierigen Zeiten, die eine Änderung oder Neupositionierung der strategischen Schwerpunkte notwendig machen würden – und somit ein Skills Update der Mitarbeitenden erforderten –, Aus- und Weiterbildungsprogramme nicht situationsadäquat einsetzen. Dies äussert sich vor allem darin, dass weniger finanzielle und personelle Mittel eingesetzt werden. In Anlehnung an das traditionelle Rückversicherungsgeschäft kann deshalb auch hier von einem eher prozyklischen Verhalten gesprochen werden: Investiert wird in Zeiten des Hard Cycle, gespart in Zeiten des Soft Cycle.

Was sind aus Sicht der Rückversicherungsexperten aus der Praxis nun die wichtigsten Faktoren, die Rückversicherungen in ihren Aus- und Weiterbildungsbemühungen bremsen? Tabelle 4 gibt hierzu die Einschätzungen der befragten Rückversicherungsmanager wieder, in welchem Ausmass ihre Gesellschaften mit Herausforderungen konfrontiert werden, die einer Ein- und Durchführung von Upskilling-Massnahmen entgegenstehen können:

Herausforderungen	Bewertung
Skills Gaps noch nicht bestimmt	••
Zukunftseinschätzung zu vage, als dass man die erforderlichen zukünftigen Skills bestimmen könnte	••
Mangel an internen Ressourcen (Budget, Mitarbeitende, Tools, Einrichtungen, Zeit) für die Durchführung der benötigten Upskilling-Programme	••
Mangel an geeigneten externen Schulungen (Workshops, zertifizierte Kurse usw.)	•
Schulungen mit Partnern/externe Schulungen sind zu teuer	•
Mitarbeitende motivieren, zu lernen und die Erkenntnisse anzuwenden	•
Geschäftsleitung nicht unterstützend	•

Skala: • = trifft überwiegend nicht zu / •• = trifft teilweise zu

Tabelle 5: Hindernisse bei der Schliessung von Skills Gaps

Die Befragung der Rückversicherungsmanager ergab, dass sich die Herausforderungen je nach Unternehmen unterschiedlich gestalten. Keine der Herausforderungen wurde von einer Mehrheit der Befragten als ein massgebliches Hindernis für die Durchführung von Upskilling-Massnahmen angesehen. Im Folgenden findet sich eine kurze Auswertung der Aussagen der Manager zum Thema Herausforderungen:

Meinung der befragten Rückversicherungsexperten
«Was sind in Bezug auf Upskilling derzeit die grössten Herausforderungen für Ihr Unternehmen?»
Hinsichtlich der Einschätzung der Hindernisse, die der Durchführung eines adäquaten Aus-/Weiterbildungsprogramms entgegenstehen, ergibt sich ein uneinheitliches Bild. Die Kriterien «Skills Gaps noch nicht bestimmt», «Zukunftseinschätzung zu vage, als dass man die erforderlichen zukünftigen Skills bestimmen könnte» und «Mangel an internen Ressourcen [...] für die Durchführung der benötigten Upskilling-Programme» sieht die eine Hälfte der Experten als Hindernis an, die andere nicht. Die übrigen gelisteten Kriterien «Mangel an geeigneten externen Schulungen [...]», «Schulungen mit Partnern/externe Schulungen sind zu teuer», «Mitarbeitende motivieren, zu lernen und die Erkenntnisse anzuwenden» und «Geschäftsleitung nicht unterstützend» wurden nur von einer Minderheit als Hindernis gewertet.

5. Optionen zur Schliessung von Skills Gaps bis 2030

5.1. (RÜCK-)VERSICHERUNGSFACHLICHE SKILLS

5.1.1. Bedeutung (rück-)versicherungsfachlicher Skills bis 2030

Obwohl ein breiter Konsens darüber besteht, dass die digitale Transformation bedeutende Auswirkungen auf die (Rück-)Versicherungsbranche hat und haben wird, ist davon auszugehen, dass sie die bestehende Wertschöpfungskette in Rückversicherungsunternehmen nicht vollständig oder in grossen Teilen auflösen wird (s. Kap. 2.3.). Auch in Zukunft wird das Kerngeschäft, also die Risikotragung und die damit verbundene Bereitstellung von Serviceleistungen, ein zentraler Punkt der Geschäftsstrategien der Rückversicherer bleiben. Aus diesem Grund sollten Rückversicherungsunternehmen keinesfalls ihre essenziellen Kompetenzen in der Deckung und im Management von Risiken und im Anbieten versicherungsbezogener Dienstleistungen vernachlässigen.

Dies gilt nicht nur für die Job Families der wichtigsten Funktionsbereiche Business Development, Client Management und Underwriting, sondern auch für die der anderen Schlüsselfunktionen Operations und Claims. Sie alle müssen einschlägige Fachkompetenzen besitzen. Dazu gehören nicht zuletzt umfangreiche Kenntnisse über (Rück-)Versicherungstechniken, -produkte und -märkte. Aber auch Mitarbeitende anderer Funktionsbereiche wie Finanzen, Risikomanagement und Compliance sollten zumindest ein grundlegendes Wissen über (Rück-)Versicherungsprodukte und -vertragsarten sowie über (Rück-)Versicherungsmärkte haben. Es ist davon auszugehen, dass die fachspezifischen Kompetenzanforderungen an die Mitarbeitenden in den fünf Kernfunktionen, die in dieser Studie beleuchtet werden, in Zukunft noch zunehmen werden. Gründe hierfür sind vor allem:

- eine erhöhte Nachfrage nach kundenspezifischen komplexen Risikoabsicherungslösungen, etwa nichtproportionale Multi-line-/Multi-year-Programme;
- eine erhöhte Nachfrage nach Zusatzleistungen (Value-added Services), etwa im Rahmen der Risikoprävention;
- eine erhöhte Nachfrage nach Deckungskonzepten für neuartige Risiken, etwa für Reputations- und Intellectual-Property-Risiken;
- die Erstellung von Konzepten zur Schliessung von Protection Gaps primär in Developing Markets.

Allerdings ist davon auszugehen, dass die Grenzen zwischen den Funktionsbereichen, insbesondere in den Kernfunktionen, immer durchlässiger werden. Das Agieren in Silos, d. h. in abgeschlossenen Unternehmenseinheiten, die sich nicht mit anderen Einheiten austauschen (wollen), wird von bereichsübergreifender digitaler Kommunikation und Kollaboration abgelöst werden (Intelligent Insurer, 2020, S. 12). Es wird immer wichtiger, dass die Mitarbeitenden Kompetenzen besitzen, die über ihren Funktionsbereich hinausgehen. Beispielsweise sollte ein Underwriter über vertiefte Kenntnisse über entscheidende Produkt- und Marktentwicklungen im Erstversicherungsbereich verfügen, ein Claims Manager wiederum ein Verständnis von komplexen Lösungen zur Risikoabsicherung und -minimierung haben.

Ausserdem wird die bislang recht strikte Trennung von rückversicherungsfachlichem Know-how auf der einen und informations- bzw. datentechnischer Expertise auf der anderen Seite mehr und mehr aufgelöst. Mitarbeitende beider Fachbereiche werden imstande sein müssen, die Sachverhalte und Problemstellungen der jeweils anderen Domäne zu verstehen. Und sie werden schliesslich in beiden Bereichen solide Kenntnisse besitzen müssen, ohne zur Expertin oder zum Experten im jeweils anderen Gebiet zu werden (GR, 2019, S. 2).

5.1.2. Optionen zur Schliessung von (rück-)versicherungsfachlichen Skills Gaps

Wegen kaum vorhandener externer Aus- und Weiterbildungsangebote zu fachspezifischem Wissen wird für die Rückversicherer auch in Zukunft die interne Wissensvermittlung an erster Stelle stehen. Für kleinere bis mittel-grosse Unternehmen werden On-the-Job-Trainings, Projektarbeiten und Job-Rotation die bevorzugten Massnahmen sein, Skills Gaps zu schliessen. Zusätzliche interne Aus- und Weiterbildungsprogramme, etwa im Rahmen mehrmonatiger Lernwerkstätten, waren bislang und werden auch in Zukunft keine valable Option für diese Gruppe von Rückversicherern darstellen. Denn hierfür müssen erhebliche interne Ressourcen eingesetzt werden, die entweder nicht vorhanden oder zu teuer sind.

Grössere Rückversicherungsunternehmen haben mehr Spielraum. Es ist davon auszugehen, dass sie ihre etablierten Schulungsprogramme fortführen. Der Fokus verlagert sich allerdings – nicht zuletzt aus Effizienzgründen – von Classroom-Trainings auf virtuelle Lernprogramme wie eLearnings oder Online-Simulations (McKinsey, 2020g). Schon heute arbeiten sie in der Regel mit externen Partnern zusammen, die auf die Produktion digitaler Lerninhalte spezialisiert sind.

Doch auch eine effizienter gestaltete Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden im Unternehmen bindet Ressourcen und verursacht in der Regel hohe Kosten. Zudem bleibt bei diesen internen Bildungsmassnahmen der Blick stark nach innen, auf die spezifischen Unternehmensverhältnisse gerichtet, während essenzielle externe Entwicklungen im Bereich von Produkten, Märkten, Technologien etc. oft zu wenig Beachtung finden. Gerade in turbulenten Zeiten müssen jedoch die externen Einflussfaktoren auch in der Aus- und Weiterbildung zeitnah und situationsgerecht berücksichtigt werden. Es empfiehlt sich daher, mit externen Partnern zusammenzuarbeiten, die zusätzliches Know-how und einen erweiterten Blickwinkel mit einbringen. Allerdings sind, wie bereits angesprochen, externe Lehrangebote zu Rückversicherungswissen sehr begrenzt. Zumindest bieten zwei Hochschulen im deutschsprachigen Raum einschlägige Aus- und Weiterbildungen auf einem höheren Qualifikationsniveau und mit einem engen Bezug zur Praxis an: die Technische Hochschule Köln (TH Köln) und die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Daneben existieren auch von Versicherungsverbänden wie dem Insurance Institute of Switzerland (IIS) initiierte Weiterbildungskurse zum Thema Rückversicherung, die sich in der Regel auf die Vermittlung von Basiskennntnissen konzentrieren. Wie interne Bildungsprogramme und -formate bieten heute auch externe Lernplattformen zu den neuen digitalen Techniken sehr gute Chancen, den Mitarbeitenden zeitlich und inhaltlich flexibel Grund- und Fortgeschrittenenwissen zu vermitteln.

5.2. DIGITALE SKILLS

5.2.1. Bedeutung digitaler Skills bis 2030

Wie im Kapitel 3.3.3. festgestellt, greift die digitale Transformation tief in die Strukturen und Prozesse von Rückversicherungsunternehmen ein. Bedeutet dies folglich, dass sich die Berufsbilder in der Rückversicherung, wenn nicht radikal, doch zumindest substantiell verändern? Für viele Funktionsbereiche, insbesondere auch für die in dieser Studie behandelten Kernfunktionen, werden in Zukunft grundlegende oder fortgeschrittene digitale Kompetenzen, z. B. zur Analyse komplexer Daten oder zur Entwicklung innovativer Lösungskonzepte, erforderlich sein, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass. Für das Underwriting von morgen dürften sogar professionelle Skills notwendig sein (vgl. Kap. 3.3.4.).

Daraus lässt sich ableiten, dass in den Kernbereichen die meisten, wenn nicht alle Mitarbeitenden digitale Skills erwerben oder ausbauen müssen. Dies erfordert seitens der Rückversicherungsunternehmen erhebliche Anstrengungen und Kosten. Eine Möglichkeit, diesen Aufwand in einem begrenzten Rahmen zu halten und dennoch den erforderlichen Durchdringungsgrad an digitaler Expertise zu erreichen, bietet zum einen der Einsatz eines zentralen Teams aus Digital Experts im Unternehmen und zum anderen die Nutzung sogenannter Knowledge-Sharing-Plattformen:

- **Digital-Expert-Teams**

Solche in der Regel zentral installierten Kompetenzteams unterstützen die Mitarbeitenden in den verschiedenen regionalen und funktionalen Unternehmensbereichen mit ihrem digitalen Fachwissen und bieten diesen umfassende Smart-Analytics-Dienste und datengesteuerte Lösungen an. Zudem unterhalten sie ein dichtes Netzwerk, etwa zur unternehmenseigenen IT, zu Datenspezialistinnen und -spezialisten in den Geschäftseinheiten und zu externen Partnern, die sich mit digitalen Themen befassen (Swiss Re, 2016; Hannover Re, 2017, S. 8.).

- **Knowledge-Sharing-Plattformen**

Diese zentral eingerichteten Plattformen können dezentral von unterschiedlichen Funktionsbereichen im Unternehmen für Data Integration und Data Analytics genutzt werden.²² Sie stellen ein wirkungsvolles Instrument dar, das Wissen von Daten- und anderen Spezialistinnen und Spezialisten mit dem jeweiligen Fachwissen in den Kernfunktionsbereichen zu verbinden (Accenture, 2019, S. 33). Solche Plattformen tragen stark dazu bei, die Zusammenarbeit zwischen Expertinnen und Experten aus der Praxis, Analystinnen und Analysten sowie Datenwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern zu fördern. So können erfahrene Data Scientists den Mitarbeitenden der einzelnen Funktionsbereiche Zugang zu ausgefeilten Modellen und modernen Methoden, z. B. für das Predictive Underwriting, für Parametric Solutions und für Smart Automatisierung, verschaffen. Die Mitarbeitenden in den Kernfunktionen wiederum haben die Möglichkeit, über visuelle Point-and-Click-Schnittstellen die leistungsstarke und sofort einsatzbereite Infrastruktur dieser Plattformen zu nutzen, ohne dazu selbst fortgeschrittene digitale Kenntnisse zu benötigen. Beispielsweise können sie Ergebnisse aus der Anwendung effizienter Analysemethoden einfach in Form von Apps oder visuellen Dashboards für ihre funktionsbezogenen Aufgaben verwenden. Insgesamt tragen Knowledge-Sharing-Plattformen dazu bei, Redundanzen zu vermeiden, die Zusammenarbeit von oft recht isolierten Funktionseinheiten und Abteilungen zu fördern und letztlich zu verhindern, dass ein Grossteil der Mitarbeitenden selbst zu Datenexperten ausgebildet werden muss. Elementare Kompetenzen in Bezug auf die Anwendung digitaler Technologien sollten die Mitarbeitenden in den Kernfunktionen dennoch besitzen, damit sie diese neuen Möglichkeiten auch hinreichend nutzen können.

5.2.2. Optionen zur Schliessung von digitalen Skills Gaps

Hiring und Contracting ist vor allem dann eine empfehlenswerte Option, wenn im Unternehmen keine oder nicht genügend professionelle digitale Skills, z. B. für die Entwicklung des Predictive Underwriting oder die Implementierung komplexer Machine-Learning-Anwendungen, vorhanden sind. So ist davon auszugehen, dass bei kleineren bis mittelgrossen Rückversicherungsunternehmen nur einzelne Mitarbeitende, vorzugsweise in der IT, fortgeschrittene oder professionelle digitale Kenntnisse haben. Aber auch grössere Rückversicherungsunternehmen haben einen kontinuierlichen Bedarf an entsprechenden Fachleuten, um mit der schnell fortschreitenden Digitalisierung Schritt zu halten, sei es im Rahmen der Cloud Technologies, der Data Visualization oder der Robotic Process Automation. Um in dieser funktions- und organisationsübergreifenden Domäne der digitalen Technologien und Anwendungen die Skills Gaps zu schliessen, ist die Neueinstellung von Spezialistinnen und Spezialisten eine kurzfristig realisierbare Massnahme, solange solche Professionals auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert werden können.

Neben der Verfügbarkeit ausgewiesener Data Scientists ist es für die Unternehmen zentral, dass auch die Mitarbeitenden in den fünf Kernbereichen insgesamt über die notwendigen fundamentalen und fortgeschrittenen digitalen Skills verfügen. Für grössere Rückversicherer kommen interne Schulungs- und Lernprogramme in Betracht, die in Zusammenarbeit mit den Digitalexpertinnen und -experten im Unternehmen entworfen werden. Dabei sollten vor allem grössere Rückversicherer aus Effizienzgründen weiterhin nicht nur interne Schulungen, sondern auch digitale Lerntechniken einsetzen; dazu gehören eLearning, Schulungsvideos und interaktive Tutorials.

In den letzten Jahren haben auch Konzepte des selbstgesteuerten Lernens zunehmende Bedeutung erlangt (Accenture, 2019, S. 33). Ein Beispiel ist das adaptive, personalisierte Lernen auf Lernplattformen, die mit dem Einsatz

²² So setzt u. a. Munich Re (2018) in Zusammenarbeit mit StarMind, einem Entwickler für künstliche Intelligenz, die Applikation «OneMind» ein. Swiss Re (2018a, S. 11) hat in einer strategischen Initiative «Stargate» lanciert, eine skalierbare, unternehmensweite Plattform, die sowohl Mitarbeitende als auch Datenbestände und Analysekapazitäten verbindet, sodass im Ergebnis sehr grosse Datensätze analysiert, ausgewertet und visualisiert werden können.

künstlicher Intelligenz den aktuellen Wissensstand der Lernenden messen und je nach Ergebnis personalisierte Lernpfade vorschlagen (In-Albo, 2016). Auch solche Konzepte sollten weiterverfolgt werden.

Für kleine bis mittelgrosse Rückversicherungsunternehmen und auch für grössere, die sich eine rein interne Aus-/Weiterbildung nicht leisten können oder wollen, bietet sich die Zusammenarbeit mit externen Anbietern an, die sich auf Themen der digitalen Transformation spezialisiert haben. Als kurzfristige Programme sind in diesem Zusammenhang Workshops und Bootcamps zu nennen. Als kurz- bis mittelfristige Schulungen kommen Weiterbildungskurse zum Thema digitale Transformation an Fachhochschulen und Universitäten in Betracht, etwa im Rahmen von zertifizierten Abschlüssen (Certificate of Advanced Studies, CAS; Master of Advanced Studies, MAS). Allerdings ist das Angebot an solchen Weiterbildungsmöglichkeiten mit Schwerpunkt Rückversicherung sehr begrenzt.

5.3. METHODEN-, SOZIAL- UND SELBSTKOMPETENZEN ALS WEITERE SKILLS

5.3.1. Bedeutung von Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen bis 2030

Die digitale Transformation erfordert auf Sicht der kommenden zehn Jahre nicht nur eine Anpassung der digitalen und fachlichen Kompetenzen, sondern auch der oft unter dem Begriff «Soft Skills» zusammengefassten Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen. Bislang klar abgegrenzte Funktionsbereiche in der Rückversicherung werden über digitale Interaktion durchlässig, eine Kooperation der Betroffenen über kurz oder lang sinnvoll und notwendig. Die technologische Innovation ist ohnehin bereichsübergreifend und ohne die funktionierende Zusammenarbeit verschiedener Teams nicht möglich. Für die Unternehmen bedeutet es allerdings eine grosse Anstrengung, neben den Digital- und Fachkompetenzen auch die nötigen Soft Skills der Mitarbeitenden zu fördern (McKinsey, 2020e, S. 6 und 8).

Auch Änderungen im Nachfrageverhalten der Kunden und eine sich wandelnde Risikolandschaft führen zu komplexeren, anspruchsvolleren Aufgabenstellungen, deren Lösung nicht nur die entsprechende Fachkompetenz der Mitarbeitenden voraussetzt. Kritisches Hinterfragen, analytisches Denken, konzeptuelles Arbeiten, Problemerkennung und -lösung, Lernbereitschaft sowie funktions- und unternehmensübergreifende Teamarbeit sind nur einige der Skills, die in einer multidimensionalen Arbeitswelt und einem dynamischeren Umfeld auch für die Rückversicherung immer wichtiger werden (Cognizant, 2017, S. 15–16; McKinsey, 2020e, S. 3 und 5); umso mehr, als solche weichen Skills nicht durch digitale Technologien wie künstliche Intelligenz ersetzt werden können.

5.3.2. Optionen zur Schliessung von Skills Gaps in den Bereichen Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen

Neben den etablierten Massnahmen wie Learning by Doing, Coaching, Seminaren und Weiterbildungskursen können Partnerschaften mit Technologieunternehmen, einschliesslich InsurTechs, Skills erschliessen, die im wenig innovativen Umfeld der Rückversicherung bislang kaum zum Tragen kamen (Accenture 2015, S. 7). So werden InsurTechs und anderen Technologiefirmen Skills wie Neugierde, innovatives Denken, Pragmatismus und Entscheidungsstärke zugeschrieben (Axa, 2018; PwC, 2017, S. 6). Dies sind Eigenschaften, die auch Mitarbeitende von Rückversicherungsunternehmen, nicht nur im Senior Management, besitzen sollten, damit ihr Unternehmen als Ganzes auch in Zukunft erfolgreich am Markt agieren kann.

6. Empfehlungen

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben wurde, gibt es für die drei in dieser Studie ausgewählten Skills Sets eine Vielzahl von Optionen zur Schliessung von Skills Gaps. Dies gilt insbesondere für Upskilling-Massnahmen: Traditionelle wie innovative, interne wie externe, individualisierte wie gruppenbezogene, kurzfristige wie langfristige, ad-hoc wie systematische geplante Massnahmen kommen in Frage. Generelle Empfehlungen, welche der zur Verfügung stehenden Optionen speziell für Rückversicherungsunternehmen geeignet sind, kann diese Studie nicht geben. Dafür sind die individuellen Verhältnisse in den einzelnen Rückversicherungsunternehmen und die beeinflussenden externen Faktoren zu unterschiedlich. Schliesslich hängt es ganz entscheidend davon ab, wie die Geschäftsführung die Zukunft ihres Unternehmens einschätzt, welches Szenario als das wahrscheinlichste angesehen wird und in welchem Umfang das Geschäftsmodell neu ausgerichtet werden muss.

Unter Berücksichtigung wichtiger Einflussfaktoren, die auf die Rückversicherungsbranche wirken, lassen sich dennoch einige Erkenntnisse aus der Analyse der Skills-Profile in zentralen Funktionsbereichen ableiten. Die folgenden Empfehlungen können die Rückversicherer darin unterstützen, dass ihre Belegschaft auch im Jahre 2030 über diejenigen Skills verfügt, mit denen das Unternehmen nachhaltig profitabel gestaltet werden kann.

- **Auf den richtigen Mix kommt es an**

Diese Aussage mag trivial erscheinen. In der Praxis ist es für Rückversicherungsunternehmen jedoch eine Herausforderung, den optimalen Mix an notwendigen Skills einerseits und Massnahmen zur Schliessung von Skills Gaps andererseits zu finden.

- **Fachliche, digitale und «weiche» Skills**

Relativ eindimensionale und einzelstellenbezogene Tätigkeiten, etwa rein aktuarische Aufgaben oder die administrative Vertragsbearbeitung, werden abgelöst werden durch Tätigkeiten, die vermehrt in Teams ausgeführt werden und die sowohl fundiertes Fachwissen als auch Skills in digitalen Technologien sowie umfassendere Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen erfordern. Dabei ist darauf zu achten, dass dem Erhalt und gegebenenfalls auch dem Ausbau der klassischen, fachlichen (Rück-)Versicherungskenntnisse und -fähigkeiten weiterhin höchste Priorität eingeräumt wird. Ziel ist es, dass alle Mitarbeitende eines Rückversicherungsunternehmens zumindest branchenspezifische Grundkenntnisse, Mitarbeitende in den zentralen Funktionsbereichen möglichst auch fortgeschrittenes bis professionelles Know-how haben.

In vielen Branchen wird den digitalen Skills für die Zukunft eine immer wichtigere, teilweise herausragende Bedeutung beigemessen. Dies passiert zunehmend auch in der Rückversicherung. Gerade in dieser Branche, in der man eher konservativ und nur begrenzt innovativ denkt und handelt, darf die digitale Transformation nicht unterschätzt werden, im Gegenteil: Die erforderlichen Massnahmen zur Anpassung des Skills Sets müssen frühzeitig eingeleitet werden, sei es in Gestalt von Fortbildungen, durch das Einstellen von Digitalexpertinnen und -experten oder über Partnerschaften.

Entscheidend ist zudem, die richtige Mischung zu wählen aus erfahrenen Mitarbeitenden, die Hard und Soft Cycles in der Branche aus eigener Erfahrung kennen, und Mitarbeitenden, die neue digitale Skills sowie Sozial- und Selbstkompetenzen einbringen, um das Rückversicherungsgeschäft zukunftstauglich zu gestalten.

- **Upskilling, Hiring und Contracting**

Auch hier gilt es, die richtige Balance zu finden. Da sich das Hiring und Contracting wegen des limitierten Angebots an Rückversicherungsfachleuten und Digital Experts schwierig gestalten kann, kommt dem Upskilling, insbesondere in Bereichen, in denen ein ausgeprägtes (Rück-)Versicherungswissen gefragt ist, die höchste Priorität zu; dies bestätigt auch die Umfrage in dieser Studie (vgl. Kap.4.2.1.).

- **Upskilling an der erwarteten Entwicklung ausrichten**

Viele der Trainingsprogramme in und für Rückversicherungsunternehmen basieren noch auf den Kompetenzprofilen, die in den letzten 10 bis 15 Jahren erforderlich waren. Zudem sind die Skills, die Mitarbeitende zu Beginn ihrer Karriere erwerben, nicht unbedingt die gleichen, die sie in Zukunft für einen bestimmten Tätigkeitsbereich benötigen. Es muss dafür gesorgt werden, dass die Mitarbeitenden eine zeitnahe und die zukünftige Entwicklung antizipierende Aus- und Weiterbildung erhalten. Im Rahmen einer solchen «Learning & Development»-Strategie (McKinsey, 2020e, S. 7) bietet es sich für das Unternehmen an, auch in enger Zusammenarbeit mit externen Weiterbildungsanbietern, neue Angebote zu entwickeln und die aktuellen Lerninhalte und -formate an die neuesten Entwicklungen anzupassen. Dabei ist es wichtig, dass sich auch externe (Weiter-)Bildungseinrichtungen stärker als bisher an den zukünftig erforderlichen Skills ausrichten und entsprechende Aus- und Weiterbildungskurse entwickeln.

- **Upskilling darf kein Stop-and-Go sein**

Die Erfahrung zeigt, dass einmalige Ad-hoc-Schulungen nicht ausreichen. Gerade Rückversicherungsunternehmen mit ihren ausgeprägten Marktzyklen laufen Gefahr, ihr Fortbildungsengagement eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg zu verknüpfen und Aus-/Weiterbildungen in guten Zeiten primär als Belohnungs- oder Motivationsinstrument einzusetzen. Dabei ist es insbesondere in Zeiten, in denen die Rückversicherungsunternehmen hartem Gegenwind ausgesetzt und mit erheblichen Änderungen konfrontiert sind, entscheidend, die Mitarbeitenden rechtzeitig mit Hilfe flexibler Upskilling-Programme für die zukünftigen Herausforderungen zu rüsten. Rückversicherungsunternehmen, die in schwierigen Zeiten ihre Aus- und Weiterbildungsbudgets kürzen, verzögern notwendige Investitionen und erzielen letztlich keine Kostenersparnis (McKinsey, 2020i, S. 7). Sie sollten im Sinne eines lebenslangen Lernens stattdessen auf eine systematische und kontinuierliche Skills-Entwicklung ihrer Mitarbeitenden setzen.

- **Den Blick nach aussen richten**

Je funktionsübergreifender und interdisziplinärer die Tätigkeiten in Rückversicherungsunternehmen werden, umso wichtiger wird eine enge Zusammenarbeit mit Partnern innerhalb der (digitalen) Ökosysteme, in denen die Unternehmen agieren (Hannover Re, 2017, S. 5). Es empfiehlt sich daher, mit externen Partnern zu kooperieren, die zusätzliches Know-how und einen Blick von aussen mit einbringen.²³ Ansonsten besteht die Gefahr, dass gerade die Rückversicherungsunternehmen, die eher traditionell, auf Langfristigkeit ausgelegt sind und wenig dynamisch und innovativ agieren, wichtige äussere Entwicklungen nicht rechtzeitig erkennen und externe Expertise unzureichend nutzen. Durch eine enge Zusammenarbeit mit anderen, branchenexternen Akteuren wie Kunden, InsurTechs, Beratungsunternehmen und Weiterbildungsinstitutionen können fehlende Skills wesentlich umfassender identifiziert und entsprechende Massnahmen zur Schliessung von Skills Gaps gemeinsam angegangen werden. Darüber hinaus bietet sich der Einsatz von rein digitalen Lernplattformen (Munich Re, 2020e) oder Onlinekursen an, die entweder vollständig von entsprechenden Anbietern oder in Kooperation mit Aus- und Weiterbildungseinrichtungen entwickelt werden können. Mithilfe digitaler Technik kann das Spektrum der Massnahmen, eine grössere Anzahl von Mitarbeitenden relativ rasch auf das erforderliche Skills-Niveau zu bringen, wesentlich verbreitert werden. Zudem bieten digitale Lerntechniken Möglichkeiten, Lerninhalte stärker zu personalisieren, also auf die persönlichen Bildungsbedürfnisse auszurichten.

- **Lernkultur strategisch fördern**

Schulungs- und Entwicklungsprogramme sind vor allem dann erfolgreich, wenn die Unternehmensführung eine Lernkultur fördert und gezielt Anreize zum Lernen schafft, und wenn HR-Prozesse wie Talentmanagement und Leistungsbewertung die Belegschaft zur Weiterbildung motivieren. Mitarbeitende sollten die Möglichkeit haben, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, am Arbeitsplatz zu lernen oder sich eine Auszeit zum Lernen zu nehmen (BCG, 2019a, S. 11). Wie die Umfrage zu dieser Studie zeigt, unterstützt das Senior Management von Rückversicherungsunternehmen Upskilling-Massnahmen. Entscheidend ist hier, dass diese Massnahmen in einen strategischen Kontext eingebettet werden: *Talent Strategy* muss eng mit *Business Strategy* verbunden sein. Dies bedeutet, dass neben dem Human Resources die zentrale Geschäftsleitung

²³ Swiss Re hat zum Beispiel am ada Fellowship Program partizipiert, einem interdisziplinären, berufsbegleitenden Lernprogramm mit Fokus auf den wichtigsten Zukunftstechnologien, ihren Anwendungspotenzialen und der digitalen Transformation im eigenen Unternehmen.

sowie die mittlere Managementebene für die Entwicklung und Durchsetzung solcher Massnahmen verantwortlich zeichnen (EY, 2017b, S. 7–8).

Doch Massnahmen der Unternehmensführung allein garantieren noch keinen Erfolg. Auch die Mitarbeitenden müssen fähig, bereit und motiviert sein, ihre Kompetenzen durch kontinuierliches Lernen den sich verändernden Arbeitsanforderungen anzupassen.²⁴ Aufgrund des hohen Ausbildungsniveaus in der Rückversicherungsbranche – viele Beschäftigte verfügen über einen Hochschulabschluss – sollte eine grosse Affinität zur Weiterbildung vorhanden sein; dies wird in der Umfrage auch bestätigt. Allerdings verhindert oftmals das Tagesgeschäft, dass sich selbst lernmotivierte Mitarbeitende um die eigene Fortbildung und schliesslich auch um die eigene Karriere kümmern. Hier kommt es auf die Vorgesetzten und das Management der mittleren Führungsebene an, weiterbildungswillige Mitarbeitende engagiert zu unterstützen.

Grundsätzlich besteht in der Rückversicherungsbranche ein gutes Verständnis der Skills, die heute und in Zukunft für den Erfolg von Rückversicherungsunternehmen ausschlaggebend sind. Der «Einkauf» und insbesondere der unternehmensinterne Aufbau solcher Skills geschieht aber oftmals wenig systematisch. Auch wird den zukünftigen Entwicklungen, insbesondere dem Einfluss digitaler Technologien, noch nicht genügend Rechnung getragen. Die Führung von Rückversicherungsunternehmen ist daher gefordert, planmässiger und konsequenter zukünftig erforderliche Skills zu identifizieren und offenkundige Skills Gaps zu schliessen. Damit einhergehend sollte sich die Erkenntnis durchsetzen, dass die Schliessung von Skills Gaps keine Aufgabe von Human Resources und auch keine rein unternehmensinterne Angelegenheit mehr ist. Entsprechende Massnahmen sind vielmehr in enger Interaktion mit den Partnern, mit denen die Rückversicherungsunternehmen an (digitalen) Ökosystemen partizipieren, zu planen und durchzuführen.

Die folgende Abbildung veranschaulicht das in dieser Studie entwickelte Konzept für eine systematische, strategie-basierte Identifizierung von zukünftig erforderlichen Skills und die Schliessung von erkannten Skills Gaps. Es kann das Management von Rückversicherungsunternehmen unterstützen, dass ihr Unternehmen 2030 über einen adäquaten skills-set verfügt.

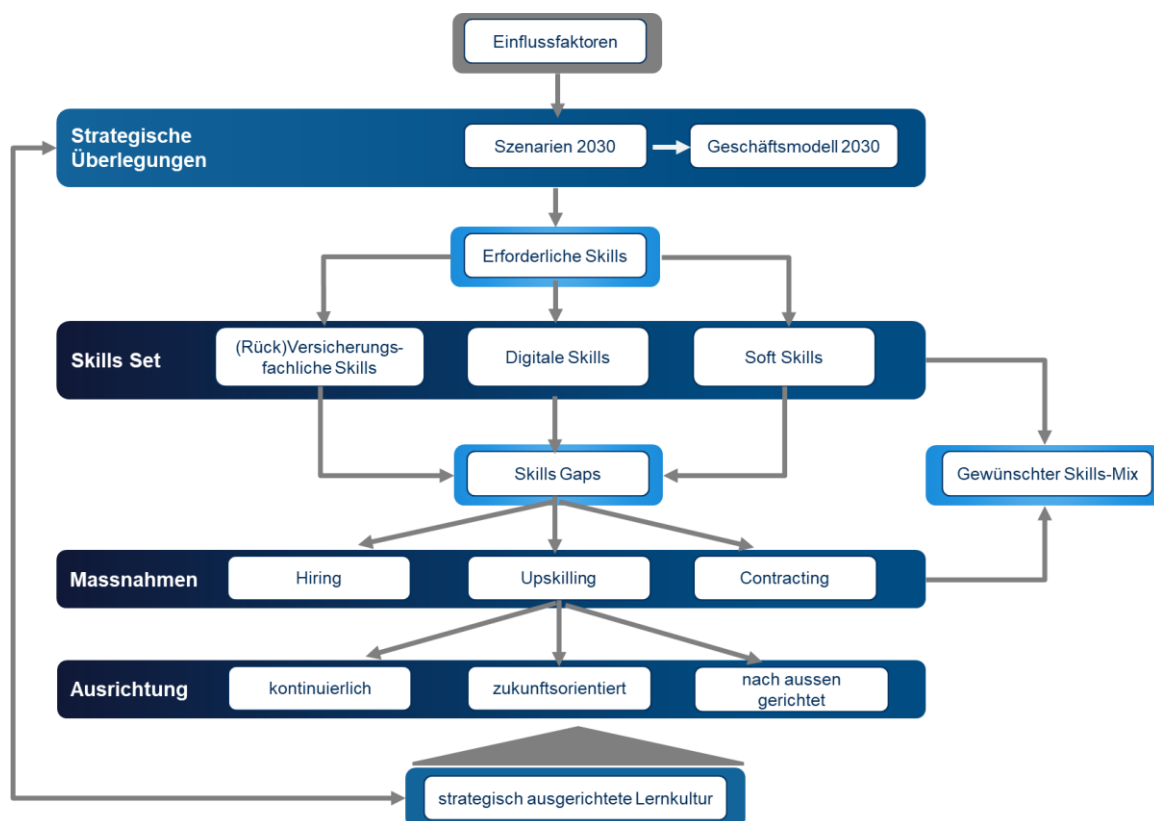


Abbildung 19: Skilling-Konzept für Rückversicherungsunternehmen

²⁴ Laut einer quantitativen Befragung von Schweizer Berufstätigen durch EY sehen 45 Prozent der Befragten den Arbeitgeber als verantwortlich für eine zukunftssichere Jobgestaltung und nur 23 Prozent den Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin (EY, 2019, S 45).

Literaturverzeichnis

- Accenture (2015). *The Insurance Workforce of the Future: Why Will so Many Insurers Fail to Achieve their Digital Potential?* Abgerufen von https://www.accenture.com/t00010101t000000__w__/it-it/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/dualpub_25/accenture-the-insurance-workforce-of-the-future.pdf.
- Accenture (2019). *Accenture Technology Vision for Insurance 2019*. Abgerufen von <https://www.accenture.com/ch-en/insights/insurance/technology-vision-insurance>.
- Allianz Re (2019). *Reinsurance: Reshaping for a Difficult Future*. Abgerufen von https://www.allianzre.com/content/dam/onemarketing/azre/allianzre/documents/012020_Roundtable_Write_Up_Final_Version.pdf.
- AM Best (2020). Top 50 World's Largest Reinsurance Groups. *Best's Market Segment Report*. 02.09.2020.
- Aon Hewitt (2015). *General Insurance Industry*. Abgerufen von <https://www.aonhumancapital.com.au/getattachment/20c0e4c5-2a9a-4ad3-abd1-206c475c4ace/file.aspx?disposition=inline>.
- Axa (2018). *Skills of the Future: The Must Haves to Build a Career in Insurtech and Fintech*. Abgerufen von <https://www.axa.com/en/magazine/skills-of-the-future>.
- BAK Economics AG (2019). *Volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Finanzsektors – Ergebnisse 2019*. Abgerufen von https://www.bak-economics.com/fileadmin/documents/reports/BAK_Economics_Bedeutungsstudie_Finanzsektor_2019_DE.pdf.
- BCG Henderson Institute (2019a). *Decoding Global Trends in Upskilling and Reskilling*. Abgerufen von <https://www.bcg.com/publications/2019/decoding-global-trends-upskilling-reskilling>.
- BCG Henderson Institute (2019b). *Own Your Digital Transformation with Build-Operate-Transfer*. Abgerufen von <https://www.bcg.com/capabilities/organization/own-your-digital-transformation-with-build-operate-transfer>.
- BCG Henderson Institute (2019c). *What's Trending in Jobs and Skills*. Abgerufen von <https://www.bcg.com/publications/2019/what-is-trending-jobs-skills>.
- BCG Henderson Institute (2020a). *What Forward-Looking Insurers Are Focusing on Now*. Abgerufen von <https://www.bcg.com/en-ch/industries/insurance/what-forward-looking-insurers-are-focusing-on-now>.
- BCG Henderson Institute (2020b). *The Drivers of Value Creation in Reinsurance. Folien zu Artikel For Reinsurers, Boosting Returns Means Building Bionic Strength*. Abgerufen von <https://www.bcg.com/publications/2020/reinsurers-build-bionic-strength-by-boosting-returns>.
- BCG Henderson Institute (2020c). *Digital Underinvestment Hurts Insurers*. Abgerufen von <https://www.bcg.com/en-ch/publications/2020/digital-underinvestment-hurts-insurers>.
- Calandro, J. Jr., Carr, M., Paharia, V., Ramette, F., & Yoder, J. (2018). Disruption and Reinsurance – An Overview and Perspective. *Journal of Reinsurance*, 25(1), S. 23–26.
- CCR (o.J.). *Beyond Paying Claims: CCR's Vision for the Future of Reinsurance*. Abgerufen von https://www.intelligentinsurer.com/media/project_ii/document/ccrwhitepaper_v8.pdf.
- Cognizant (2017). *The Work Ahead – Seven Key Trends Shaping the Future of Work in the Insurance Industry*. Abgerufen von <https://www.cognizant.com/whitepapers/twa-seven-key-trends-shaping-the-future-of-work-in-the-insurance-industry-codex2472.pdf>.
- Deloitte (2018). *The Future of Talent in Insurance*. Abgerufen von https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/FinancialServices/IE_FS_talentinInsurance_0918_FINAL3.pdf.

- Deloitte (2020). *This Time Is Different – Six Trends that Will Determine the Future of Global Non-Life Reinsurance*. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-future-of-reinsurance-report.pdf>.
- Euler, D. (2013). *Umsetzung kompetenz- und handlungsorientierter Curricula*. Abgerufen von https://www.berufsbildung-ost.ch/wp-content/uploads/2013/04/01_Referat_Dieter_Euler.pdf.
- Euroforum (2019). *Soft Skills vs. Hard Skills – Welche Kompetenzen sind gefragt?* Abgerufen von https://www.euroforum.de/news/Soft-Skills-vs-Hard-Skills-%E2%80%93-Welche-Kompetenzen-sind-gefragt%3F_1001839211.
- European Insurance and Occupational Pensions Authority [EIOPA] (2020). Discussion Paper on the (Re)Insurance Value Chain and New Business Models Arising from Digitalisation. Abgerufen von <https://www.eiopa.europa.eu/sites/default/files/publications/consultations/discussion-paper-on-insurance-value-chain-and-new-business-models-arising-from-digitalisation.pdf>.
- EY (2016). *Dying, Surviving or Thriving – Strategic Analysis of the Future Swiss Insurance Market*. Abgerufen von <https://swissfinte.ch/wp-content/uploads/2016/07/dying-surviving-or-thriving-english-study-1.pdf>.
- EY (2017a). *Stay within Your Comfort Zone or Reshape the Reinsurance Industry – Strategic Analysis of the Global Reinsurance Market*. Abgerufen von <https://www.newrealityblog.com/de/2019/12/18/stay-within-your-comfort-zone-or-reshape-the-reinsurance-industry/> [Anmeldung].
- EY (2017b). *Talent Strategy: Designing a Workforce for the Future of Insurance*. Abgerufen von https://www.google.ch/search?ei=_NPMX6jQH4TUkwXv6oSgAg&q=EY+Talent+Strategy%3A+Designing+a+Workforce+for+the+Future+of+Insurance&oq=EY+Talent+Strategy%3A+Designing+a+Workforce+for+the+Future+of+Insurance&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQDDoECAAAQE1CJaFi7bmDrg-wFoAHAAeACAAVOIAa0CkgEBNJgBAKABAaoBB2d3cy13aXrAAQE&sclient=psy-ab&ved=0ahU-KEwiovp_tsrntAhUE6qQKHW81ASQQ4dUDCAw#spf=1607259150306.
- EY (2019). *Zukunft der Arbeit CH 2019*. Ergebnisbericht August 2019.
- EY (2020). *NextWave Insurance: Large Commercial and Reinsurance – How Insurers Can Redefine the Possible on the Journey to 2030*. Abgerufen von https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/insurance/ey-nextwave-insurance-large-commercial-reinsurance.pdf.
- Freimark, G. (2019). Reinsurers Take the Technology Lead. *Insurance Journal*, 21.10.2019. Abgerufen von <https://www.insurancejournal.com/magazines/mag-features/2019/10/21/545857.htm>.
- GR Global (Re)Insurance (2019). *Special Report: Reinsurance 2030*. Abgerufen von <https://www.globalreinsurance.com/home-sirc/special-report-reinsurance-2030/1432030.article> [Anmeldung].
- Hannover Re (2017). *Digital Strategy 2018–2020*. Abgerufen von <https://www.hannover-re.com/1203348/digital-strategy-2018-2020.pdf>.
- Hannover Re (2020). *Graduate Trainee Programmes*. Abgerufen von https://www.hannover-re.com/121102/career_graduates_trainee-programmes.
- In-Albo, N. (2016). *Digitale Lernsysteme – Adaptiv und personalisiert lernen*. Abgerufen von <https://www.ffhs.ch/de/ffhs/news/artikel/2016-10-01-digitale-lernsysteme-adaptiv-und-personalisiert-lernen>.
- Intelligent Insurer (2020). *Whitepaper: Plotting the Future of the Underwriter – Exciting Times Ahead*. Abgerufen von <http://intelligentinsurer.com.pages.services/uii-wp-praedicat/?ts=1587464039503> [Anmeldung].
- Khanna, A. (2019). India Rendezvous: There is no Disruption in Reinsurance – only Evolution. *Asia Insurance Review*. 24.01.2019. Abgerufen von <https://www.asiainsurancereview.com/News/View-NewsLetter-Article/id/45465/Type/eDaily/India-Rendezvous-There-is-no-disruption-in-reinsurance-only-evolution#> [Anmeldung].

- McKinsey & Company (2018a). *Insurance 2030 – The Impact of AI on the Future of Insurance*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance>.
- McKinsey & Company (2018b). *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*. Discussion Paper. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>.
- McKinsey & Company (2020a). *Ecosystems and Platforms: How Insurers Can Turn Vision into Reality*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ecosystems-and-platforms-how-insurers-can-turn-vision-into-reality> [Anmeldung].
- McKinsey & Company (2020b). *How US Insurers Can Build a Winning Digital Workforce for the Future*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/How%20US%20insurers%20can%20build%20a%20winning%20digital%20workforce%20for%20the%20future/How-US-insurers-can-build-a-winning-digital-workforce-for-the-future-vF.pdf>.
- McKinsey & Company (2020c). *Beyond Hiring: How Companies Are Reskilling to Address Talent Gaps*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps>.
- McKinsey & Company (2020d). *Insurance Productivity 2030: Reimagining the Insurer for the Future*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-productivity-2030-reimagining-the-insurer-for-the-future>.
- McKinsey & Company (2020e). *Transforming the Talent Model in the Insurance Industry*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Transforming%20the%20talent%20model%20in%20the%20insurance%20industry/Transforming-the-talent-model-in-the-insurance-industry-v3.pdf>.
- McKinsey & Company (2020f). *Restore and Reimagine: Digital and Analytics Imperatives for Insurers*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/restore-and-reimagine-digital-and-analytics-imperatives-for-insurers#>.
- McKinsey & Company (2020g). *Getting Practical about the Future of Work*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/getting-practical-about-the-future-of-work>.
- McKinsey & Company (2020h). *Using Ecosystems to Reach Higher: An Interview with the Co-CEO of Ping An*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/featured-insights/asia-pacific/using-ecosystems-to-reach-higher-an-interview-with-the-co-ceo-of-ping-an>.
- McKinsey & Company (2020i). *To Emerge Stronger from the COVID-19 Crisis, Companies Should Start Reskilling their Workforces now*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/To%20emerge%20stronger%20from%20the%20COVID%2019%20crisis%20companies%20should%20start%20reskilling%20their%20workforces%20now/To-emerge-stronger-from-the-COVID-19-crisis.pdf>.
- Müller, A. W., & Müller-Stewens, G. (2009). *Strategic Foresight: Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen – Instrumente, Prozesse, Fallstudien*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Munich Re (2017). *Fit for a Game Change*. Presse-Präsentation anlässlich des Reinsurance Meeting 2017, 23.10.2017, Baden-Baden.
- Munich Re (2018). *Munich Re Utilises Starmind's AI to Transform Knowledge Management*. Abgerufen von <https://www.reinsurancene.ws/munich-re-utilises-starminds-ai-transform-knowledge-management/>.

- Munich Re (2020a). *Strategy for Value Creation*. Abgerufen von <https://www.munichre.com/en/company/about-munich-re/strategy.html#1819154527>.
- Munich Re (2020b). *Digital Production as a Service: Porsche, MHP und Munich Re gründen die «FlexFactory»*. Abgerufen von <https://www.munichre.com/de/unternehmen/media-relations/medieninformationen-und-unternehmensnachrichten/medieninformationen/2020/flexfactory.html>.
- Munich Re (2020c). *Areas of expertise*. Abgerufen von <https://www.munichre.com/en/company/careers/areas-of-expertise.html>.
- Munich Re (2020d). *Programmes for interns, students and graduates*. Abgerufen von <https://www.munichre.com/en/company/careers/programmes-for-interns-students-and-graduates.html>.
- Munich Re (2020e). *Digital School*. Abgerufen von <https://www.munichre.com/en/company/careers/munich-re-as-an-employer/career-development.html#-1061739686>.
- PwC (2017). *InsurTech – The New Normal for (Re)Insurance*. Abgerufen von <https://www.pwc.com/gx/en/insurance/assets/pwc-insurtech.pdf>.
- PwC (2018). *Claims Workforce of the Future: 2030*. Abgerufen von <https://www.pwc.co.uk/insurance/documents/claims-workforce-of-the-future-2030.pdf>.
- PwC (2019). *Reinsurance Banana Skins 2019*. Abgerufen von <https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/reinsurance-banana-skins%202019.pdf>.
- PwC (2020). *23rd Annual Global CEO Survey – Navigating the Rising Tide of Uncertainty*. Abgerufen von <https://www.pwc.com/ceosurvey>.
- Reinsurance News (2018). *Almost 90% of Re/Insurers believe Innovation Is Critical: A.M. Best*. Abgerufen von <https://www.reinsurancene.ws/almost-90-of-re-insurers-believe-innovation-is-critical-a-m-best/>.
- RSA (2020). *Managing Digital Risk – 8 Types of Digital Risk and How to Manage Them*. Abgerufen von <https://www.rsa.com/content/dam/en/e-book/how-to-manage-eight-types-of-digital-risk.pdf>.
- SCOR (2019). *SCOR's New Strategic Plan. Quantum Leap 2019/2021*. Präsentation anlässlich des SCOR Investor Day, 04.09.2019. Abgerufen von https://www.scor.com/sites/default/files/ir_day_2019-presentation.pdf.
- SCOR (2020). *Our Expertise: The Art & Science of Risk – Reinsurance Is a Knowledge Industry*. Abgerufen von <https://www.scor.com/en/art-science-risk>.
- Swiss Re (2013). *The Essential Guide to Reinsurance*. Abgerufen von <https://www.swissre.com/Library/the-essential-guide-to-reinsurance.html> [Anmeldung].
- Swiss Re (2016). *Smart Analytics at Swiss Re*. Abgerufen von <https://www.swissre.com/Library/smart-analytics-at-swiss-re.html> [Anmeldung].
- Swiss Re (2017). *Technology and Insurance: Themes and Challenges*. Abgerufen von https://www.swissre.com/dam/jcr:85c4ccde-50b7-41cf-a2df-d365cc35a6f4/expertise_publication_technology_and_insurance_themes_and_challenges.pdf.
- Swiss Re (2018a). *Swiss Re's Strategy, Capital Management and Performance*. Vortrag von John Dacey, Group CFO Swiss Re, anlässlich der Goldman Sachs European Financials Conference, 06.06.2018, Frankfurt. Abgerufen von https://www.swissre.com/dam/jcr:b797ea16-eea6-47af-af1c-fcbccfa87b9/goldman_sachs_annual_european_financials_conference_john_dacey_presentation.pdf.
- Swiss Re (2018b). *Digitally-Driven Change in the Re/Insurance Industry – Disruption or Transformation?* Abgerufen von https://www.swissre.com/dam/jcr:d61a51d6-c192-4a86-9dbf-3ca6cdabf48a/SRI%20Digitally%20Driven%20Change_web.pdf.

- Swiss Re (2019a). *Change in the Re/Insurance Industry Is Accelerating – Scale, Efficiency and Risk Knowledge Become More Important*. Medienmitteilung vom 08.09.2019, Monte Carlo. Abgerufen von <https://www.swissre.com/media/news-releases/nr-20190908-rvs-monte-carlo.html>.
- Swiss Re (2019b). *Digital Ecosystems: Extending the Boundaries of Value Creation in Insurance*. Abgerufen von https://www.swissre.com/dam/jcr:e1f92bbd-0557-487a-87c5-c2f94ac6b32a/SRI%20_%20Expertise%20Publication%20_%20Digital%20ecosystems_WEB.pdf.
- Swiss Re (2020a). *Sigma 01/2020: Data-Driven Insurance: Ready for the Next Frontier?* Abgerufen von <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2020-01.html> [Anmeldung].
- Swiss Re (2020b). *Digital Transformation*. Abgerufen von <https://www.swissre.com/risk-knowledge/driving-digital-insurance-solutions/digital-transformation.html>.
- Swiss Re (2020c). *Working at Swiss Re*. Abgerufen von <https://www.swissre.com/careers.html>.
- The Geneva Association (2018). *Understanding and Addressing Global Insurance Protection Gaps*. Abgerufen von https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research-topics-document-type/pdf_public/understanding_and_addressing_global_insurance_protection_gaps.pdf.
- Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften [ZHAW] (2017). *Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030*. Zürich: ZHAW School of Management and Law.
- Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften [ZHAW] (2020). Abgerufen von <https://www.zhaw.ch/de/sml/weiterbildung/detail/kurs/cas-reinsurance-management/>.
- Zurich (2020). *The Future of Workforce Management beyond Covid-19 – A 360-Degree Look at how Workforce Management Will Change in a Post Covid-19 Crisis Era*. Abgerufen von <https://www.zurich.com/en/knowledge/topics/workforce-protection/the-future-of-workforce-management-beyond-covid-19>.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Studie	10
Abbildung 2: Identifizierung und Schliessung von Skills Gaps als gesamtunternehmerische Aufgabe	10
Abbildung 3: Schritt 1 <Entwicklungen antizipieren>	13
Abbildung 4: Herausforderungen und der daraus resultierende Anpassungsdruck	17
Abbildung 5: Die Charakterisierung der vier Szenarien anhand der Ausprägung der Schlüsselfaktoren	19
Abbildung 6: Schritt 2a <Beschäftigungssituation>	21
Abbildung 7: Szenario-abhängige Beschäftigungsentwicklung in zentralen Funktions- bzw. Aufgabenbereichen	23
Abbildung 8: Schritt 2b < Aufgabenänderungen und ihre Auswirkung auf die erforderlichen Skills in den zentralen Funktionsbereichen>	23
Abbildung 9: Funktionsspezifische Tätigkeitsgruppen (Job Families) im Rückversicherungsunternehmen	24
Abbildung 10: Die untersuchten Kernfunktionen in der Wertschöpfungskette eines Rückversicherers	24
Abbildung 11: Wichtige Aufgaben in Kernbereichen des Rückversicherungsunternehmens	25
Abbildung 12: Kompetenzraster mit wichtigen Skills pro Kompetenzgruppe	25
Abbildung 13: Wirkung digitaler Technologien in der Wertschöpfungskette	31
Abbildung 14: Schritt 3a <Werden Skills Gaps erkannt?>	34
Abbildung 15: Schritt 3b: <Wie können erkannte Skills Gaps geschlossen werden?>	36
Abbildung 16: Upskilling	36
Abbildung 17: Hiring und Contracting	37
Abbildung 18: Upskilling-Massnahmen zur Schliessung von Skills Gaps	40
Abbildung 19: Skilling-Konzept für Rückversicherungsunternehmen	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Heutige Kompetenzanforderungen.....	26
Tabelle 2: Zukünftige Kompetenzanforderungen.....	27
Tabelle 3: Digitale Skills im Jahr 2030	32
Tabelle 4: Bewertung von Upskilling-Massnahmen durch Rückversicherungsmanager	41
Tabelle 5: Hindernisse bei der Schliessung von Skills Gaps.....	42

Autoren



Uwe Carl

Dr. rer. pol.

Dozent

Institut für Risk & Insurance

uwe.carl@zhaw.ch

Das Institut für Risk & Insurance (IRI) ist das Kompetenzzentrum für ökonomische und sozialwissenschaftliche Fragestellungen im Bereich Versicherungswirtschaft an der ZHAW School of Management and Law. Das Institut verfügt über zahlreiche Partnerschaften mit verschiedenen in- und ausländischen Institutionen aus Forschung und Wirtschaft. Das IRI-Team ist in Lehre und Weiterbildung tätig, betreibt anwendungsorientierte Forschung und bietet Beratungen in den folgenden Bereichen: Management von Erst- und Rückversicherungs- und Vorsorgeunternehmen, qualitatives Risikomanagement, Kundenbeziehungsmanagement, Claims Management und Vorsorge.

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml



AACSB
ACCREDITED

swissuniversities